



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

TESIS DOCTORAL

**LA DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL:
LA RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE DIFERENCIACIÓN Y
COMPETENCIA Y SUS EFECTOS EN PRECIOS Y BENEFICIOS**

Autor:

M^a del Rosario Silva Froján

Director/es:

Manuel Becerra Baigorri
Isabel Gutiérrez Calderón

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Getafe Mayo 2010

TESIS DOCTORAL

**DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: LA
RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE DIFERENCIACIÓN Y
COMPETENCIA Y SUS EFECTOS EN PRECIOS Y BENEFICIOS**

Autor: **M^a del Rosario Silva Froján**

Director/es: **Manuel Becerra Baigorri / Isabel
Gutiérrez Calderón**

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Vocal:

Secretario:

Calificación:

Leganés/Getafe, de de

Agradecimientos

Cuando comencé los estudios de Doctorado en la Universidad Carlos III tan solo podía imaginar en parte el apasionante reto que se abría por delante. Recuerdo con agradecimiento los cursos recibidos y toda la atención que me prestaron los diferentes directores del programa y del departamento. En particular, Elizabeth Cabrera por ser la directora del doctorado en aquel momento e Isabel Gutiérrez por ser co-directora de esta tesis.

Mi gratitud también se dirige también a todos mis compañeros del IE Business School. En particular, agradezco el apoyo recibido durante estos años por parte del Rector, Santiago Iñiguez, el Decano de Claustro, Salvador Carmona, y la Directora de Desarrollo, Adriana Angel. Agradezco también a los directores del área de Estrategia; en particular, a Julio de Castro y a quien ha sido el director durante estos últimos años, Juan Santaló su continuo apoyo y sus palabras de aliento para seguir adelante.

El profesor Manuel Becerra me ha acompañado durante estos años co-dirigiendo esta tesis. Manuel ha sabido impulsar mi investigación de muy diferentes modos, en algunos momentos orientándome hacia los temas en los que debía profundizar, en otros, dejándome buscar por mi cuenta; a veces, discutiendo mis aportaciones, en otras corrigiendo mis sugerencias. Y siempre, con una mezcla de cercanía y respeto que me han hecho percibir con intensidad el reto que supone una investigación rigurosa. Estoy segura de que el tiempo no hará sino acrecentar mi gratitud por haber tenido tan buena dirección.

Tampoco hubiera sido posible esta dedicación sin la comprensión y acompañamiento de mi familia, para quienes sólo me cabe expresar mi enorme gratitud y cariño. En particular, les agradezco a mis padres, Camilo y Charo, su apoyo durante estos años. Mi marido, José María, me ha animado con paciencia y afecto en los momentos más difíciles y sin duda, sin su ayuda esta tesis no habría sido posible. A él y a mis hijos, Javier y Guillermo, les dedico esta tesis.

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1: El concepto y los tipos de diferenciación	16
1. INTRODUCCION	17
2. EL CONCEPTO DE DIFERENCIACION	17
3. TIPOS DE DIFERENCIACION	19
3.1. Diferenciación horizontal	24
3.2. Diferenciación vertical	27
3.3. Diferenciación geográfica	29
4. RELACION ENTRE EL CONCEPTO DE DIFERENCIACION Y OTROS CONCEPTOS	32
4.1. Diferenciación y curva de demanda con pendiente negativa	32
4.2. Diferenciación y segmentación	35
4.3. Diferenciación y variedad de productos	37
5. CONCLUSIONES	37
CAPITULO 2: Revisión de la literatura sobre diferenciación y su aplicación al sector hotelero	40
1. INTRODUCCIÓN	41
2. ANTECEDENTES DE LA DIFERENCIACIÓN	41
2.1. Heterogeneidad de los consumidores	42
2.2. Competencia	43
2.3. Externalidades	46
2.4. Costes de búsqueda de información	48
2.5. La relación entre la diferenciación vertical y horizontal	49
2.6. La relación entre la diferenciación de producto y diferenciación geográfica	51
2.7. Decisiones de diferenciación por parte de empresas multiproducto	53
2.8. Legitimidad	54
3. CONSECUENCIAS DE LA DIFERENCIACIÓN	56
3.1. Diferenciación vertical y precios	56

3.2.	Diferenciación horizontal y precios.....	57
3.3.	Diferenciación geográfica y precios.....	59
3.4.	Efecto de la diferenciación en la rentabilidad	61
3.5.	Variables moderadoras de la relación entre diferenciación y rentabilidad	63
4.	LA DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO	66
4.1.	Atributos valiosos para el consumidor	66
4.2.	Antecedentes de la diferenciación.....	69
4.3.	Consecuencias de la diferenciación.....	69
5.	CONCLUSIONES SOBRE LA DIFERENCIACIÓN	72
 CAPITULO 3: Hipótesis.....		74
1.	INTRODUCCIÓN.....	75
2.	EL IMPACTO DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EN LA DIFERENCIACIÓN....	76
2.1.	La relación entre el número de competidores y la diferenciación	76
2.2.	La relación entre el contacto multimercado y la diferenciación.....	80
3.	EL EFECTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS PRECIOS Y RENTABILIDAD	85
3.1.	El efecto de la diferenciación vertical en los precios y rentabilidad.....	85
3.2.	El efecto de la diferenciación horizontal en los precios y rentabilidad	89
3.3.	El efecto de la diferenciación geográfica en el precio y rentabilidad	92
3.4.	El efecto moderador de la rivalidad en la relación entre la diferenciación y el precio y la rentabilidad.....	96
 CAPITULO 4: Metodología		101
1.	DATOS.....	102
2.	LA MEDICION DE LA DIFERENCIACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN EMPIRICA.....	106
2.1.	Medición de la calidad objetiva.....	108
2.2.	Inversión en publicidad	108
2.3.	Distancias en atributos físicos del producto/servicio.....	109
2.4.	Elasticidad del precio de la demanda	110
2.5.	Valoraciones de los consumidores a partir de escalas multidimensionales y análisis conjunto ..	113
2.5.1.	<i>Escalas multidimensionales</i>	<i>113</i>

2.5.2.	<i>Análisis conjunto</i>	114
2.6.	Estrategia de diferenciación a partir de percepciones de los directivos.....	114
2.7.	Comparación entre las medidas.....	120
2.7.1.	<i>Naturaleza de las dimensiones</i>	125
2.7.2.	<i>Base de competidores utilizada para la comparación</i>	127
2.7.3.	<i>Criterio de elección de los atributos</i>	127
2.8.	Idoneidad de estas medidas para el estudio de la diferenciación en el sector hotelero.....	128
2.9.	Conclusiones	130
3.	MEDICION DE LA DIFERENCIACION EN ESTE ESTUDIO.....	131
3.1.	Medición de la diferenciación vertical	134
3.2.	Medición de la Diferenciación Horizontal	137
3.3.	Medición de la diferenciación geográfica	145
4.	OTRAS VARIABLES DEL ESTUDIO	147
4.1.	Variables dependientes.....	147
4.2.	Variables independientes.....	149
4.3.	Variables de control	150
5.	ANALISIS ESTADISTICO	152
5.1.	Análisis de la relación entre rivalidad y diferenciación.....	152
5.2.	Análisis de la relación entre diferenciación y precios	154
5.3.	Análisis de la relación entre diferenciación y rentabilidad.....	155
CAPITULO 5: Resultados		156
1.	ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	157
2.	LA RELACIÓN ENTRE EL NÚMERO DE COMPETIDORES Y LOS CONTACTOS MULTIMERCADO EN EL GRADO DE DIFERENCIACIÓN.....	161
2.1.	Resultados fundamentales	161
2.2.	Análisis alternativos	169
2.3.	Discusión e implicaciones	176
3.	EL IMPACTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS PRECIOS	181
3.1.	Resultados fundamentales	181
3.2.	Análisis alternativos	189

3.3.	Discusión e implicaciones	196
4.	EL IMPACTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS BENEFICIOS	199
4.1.	Resultados fundamentales	199
4.2.	Resultados de la mediación	204
4.3.	Análisis alternativos	205
4.4.	Discusión e implicaciones	209
 CAPITULO 6: Discusión de los resultados y contribuciones del estudio		212
1.	CONCLUSIONES	213
1.1.	Relación entre el número de competidores y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica.....	213
1.2.	Relación entre contacto multimercado y diferenciación vertical, horizontal y geográfica.....	217
1.3.	Relación entre el precio y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica.....	219
1.4.	Relación entre la rentabilidad y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica.....	222
2.	IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS	223
3.	LIMITACIONES	226
4.	FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION	227
 ANEXO 1: Localidades turísticas analizadas en nuestro estudio		229
ANEXO 2: Frecuencia de las características de los hoteles pertenecientes a las 135 localidades turísticas españolas		230
ANEXO 3: Grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica media para cada destino turístico.....		231
ANEXO 4: Análisis de regresión logística para la variable categoría		233
ANEXO 5: Medición de la diferenciación horizontal a través de análisis factorial y clúster		235
ANEXO 6: Medición alternativa de la diferenciación horizontal		238
BIBLIOGRAFÍA		239

INTRODUCCIÓN

La principal motivación de esta tesis doctoral es investigar el concepto de diferenciación, su relación con la rivalidad competitiva y su impacto en precios y beneficios empresariales, utilizando el sector hotelero español como ámbito de estudio.

La diferenciación de producto se ha estudiado durante muchos años en Economía, especialmente en el área de Organización Industrial, aunque también se ha estudiado en las áreas de Márketing y Estrategia. El origen del término de diferenciación lo encontramos en el área de Economía en el año 1933, en el que Edwin Chamberlin definió el concepto de diferenciación de producto en su libro “Theory of Monopolistic Competition”. Años antes, en 1929, Harold Hotelling había publicado un análisis de la competencia entre empresas que compiten en un mercado en el que los clientes están dispersos geográficamente y las empresas pueden variar su precio y su localización. Este modelo de localización espacial permaneció ignorado hasta que Lancaster (1966, 1979) publicó su teoría de la demanda, según la cual las preferencias de los consumidores están relacionadas con las características de los productos y no con los productos finales. Desde la publicación de los estudios de Lancaster, los análisis teóricos sobre diferenciación de producto han proliferado (revisiones de esta literatura en Graitson, 1982; Waterson, 1989; Eaton y Lipsey, 1989; Beath y Katsoulacos, 1991; Anderson, de Palma y Thisse, 1992; Mañez y Waterson, 2001); aunque tal y como señalan Baum y Haveman (1997) los estudios empíricos en esta área son todavía escasos.

Una parte sustancial de la literatura teórica en el área de Organización Industrial se ha enfocado en comprender el grado de diferenciación de las empresas. Los modelos basados en teoría de juegos han analizado las decisiones de localización de productos y han elaborado predicciones acerca de cuál es el grado de diferenciación que surgirá en una situación de equilibrio y su impacto en el poder de mercado, el bienestar y la estructura de la industria (Beath y Katsoulacos, 1991).

Para comprender las decisiones de diferenciación, los investigadores han utilizado principalmente los modelos de localización espacial (Hotelling, 1929; Salop, 1979). Estos modelos han permitido analizar la competencia en precios que se genera en un

mercado en el que existe diferenciación. Entre los investigadores existe acuerdo en afirmar que el principal incentivo que tienen las empresas para diferenciarse es disminuir la competencia en precios y aumentar su poder de mercado (D'Aspremont, Gabsewicz y Thisse, 1979; Caves y Williamson, 1985; Beath y Katsoulacos, 1990).

Aparte de la extensa investigación realizada en el área de Organización Industrial, los investigadores del área de Estrategia desarrollaron una intensa labor para identificar los tipos de estrategias competitivas principalmente durante la década de los 80. A raíz de esta investigación, surgieron varios esquemas de clasificación, entre los que sobresalió el propuesto por Porter (1980, 1985). Porter distinguió tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en coste, diferenciación y enfoque. En su opinión, una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo valioso para los clientes, más allá de ofrecer un precio bajo; además esta empresa será más rentable si el precio superior logrado excede el coste de la diferenciación. La gran aceptación de la clasificación propuesta por Porter explica que la investigación empírica sobre diferenciación desarrollada en el área de Estrategia se haya circunscrito dentro del marco de estudio de las estrategias genéricas.

Estos estudios empíricos se han centrado fundamentalmente en tres grandes temas. En primer lugar, la relación entre estrategias genéricas y rentabilidad (Dess y Davis, 1982, 1984; Hambrick, 1983), argumentando además que esta relación depende de distintas variables moderadoras (Hambrick y Lei, 1985; Miller, 1988; Kim y Lim, 1988). En segundo lugar, la compatibilidad entre la estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes (Murray, 1988; Hill, 1988). En este sentido, la investigación empírica ha mostrado que estas estrategias son incompatibles a nivel de producto pero no a nivel de empresa (Nayyar, 1993). Finalmente, la expansión del conjunto de estrategias genéricas, principalmente de la estrategia de diferenciación (Miller, 1986; Mintzberg, 1988; Lee y Miller, 1999). Por ejemplo, se ha mostrado que la diferenciación puede ser en innovación y Márketing (Lee y Miller, 1999); Márketing, innovación y calidad (Miller, 1992); o diseño, calidad, servicio, imagen, precio y no diferenciación (Mintzberg, 1988).

En último lugar, el área de Márketing ha profundizado en la comprensión del origen de la diferenciación de producto. Los estudios pioneros de Lancaster (1966, 1971) y Rosen

(1974) sobre comportamiento del consumidor, contribuyeron al desarrollo de una extensa literatura cuyas principales ideas eran que la utilidad del consumidor estaba basada en los atributos que poseía el bien y que los productos diferenciados eran aquellos que poseían una combinación de atributos diversa. En su opinión, una empresa está diferenciada cuando los consumidores perciben que posee unos atributos superiores a los de las empresas rivales (Day y Wensley, 1988). Para comprender cuáles son los atributos valiosos para el consumidor, los investigadores del área de Márketing han desarrollado varias técnicas, como análisis conjunto (Green y Rao, 1971), escalamiento multidimensional (Green y Wind, 1973) o precios hedónicos (Rosen, 1974). También en esta literatura encontramos intentos de los investigadores por expandir las estrategias de diferenciación. Por ejemplo, Kotler (1997:283) considera que existen cinco variables de diferenciación: producto, servicios, personal, canal e imagen.

Si bien es cierto que el concepto de diferenciación se ha convertido en un término de uso común tanto en el ámbito empresarial como académico y que se ha avanzado mucho dentro de las áreas de Organización Industrial y Márketing, una revisión de la literatura revela una significativa falta de consenso en cinco temas fundamentales para el área de Estrategia.

En primer lugar, no hay acuerdo acerca de cómo se debe definir el concepto de diferenciación. Se ha considerado que un producto o empresa están diferenciados cuando los productos difieren en la combinación de características relevantes para el consumidor (Lancaster, 1966; Porter, 1980; Day & Winsley, 1988), teniendo en cuenta que entre estas características puede estar el precio (Dickson y Ginter, 1987) o se excluye explícitamente (Porter, 1980). Además, el término diferenciación se ha utilizado como sinónimo de menor sustitución de la demanda (Caves y Williamson, 1985) y mayor variedad de productos (Ireland, 1987). Esta tesis pretende clarificar el concepto de diferenciación y distinguirlo de otros términos muy similares como sustitución de la demanda, variedad de productos y segmentación.

En segundo lugar, no existe unidad entre los investigadores acerca de cuáles son los tipos de diferenciación que puede elegir una empresa. Así como entre los economistas

se acepta que la diferenciación puede ser vertical u horizontal (Lancaster, 1979¹), otros investigadores tanto del área de Márketing como de Economía ponen el acento en la diferenciación real frente a la imaginaria (Lancaster, 1979; Blois y Waterschoot, 2000; Carlton y Perloff, 2005), resaltando que las diferencias en las percepciones de los clientes pueden deberse a atributos del producto tanto tangibles como intangibles. Esta tesis profundiza en los dos tipos de diferenciación considerados en el área de Economía: vertical y horizontal, con el objetivo de entender mejor sus antecedentes, la relación entre ambos y su impacto en precios y en beneficios.

En tercer lugar, los investigadores han utilizado muy diversas medidas de diferenciación: inversión en publicidad (Comanor y Wilson, 1967); elasticidad cruzada (Van Heerde, Mela y Manchanda, 2004); puntuaciones de los productos basadas en las percepciones de los consumidores (Pan y Lehmann, 1993) o la distancia en calidad (Fernández y Marín, 1998; Canina, Enz y Harrison, 2005). Hasta el momento, no ha existido ningún estudio que las compare y que evalúe las ventajas e inconvenientes que presenta para el investigador el uso de cada una de ellas como medidas de diferenciación. Esta tesis se enfoca en la medición de la diferenciación vertical, horizontal y geográfica en el sector hotelero, utilizando principalmente medidas de distancias basadas en atributos valiosos para los clientes.

En cuarto lugar, existe escasa claridad acerca de cuáles son las variables que determinan la existencia y el grado de diferenciación de una empresa. Baum y Haveman (1997) señalan que los modelos de competencia espacial se han aplicado profusamente para el análisis teórico de la decisión de localización de un producto (Graitson, 1982; Greenhut, Norman y Hung; 1987; Waterson, 1989), aunque los estudios empíricos hasta ese momento eran todavía escasos (Shaw, 1982; Swann, 1985). En la literatura encontramos que los principales factores que influyen en el grado de diferenciación son: el nivel de renta (Shaked y Sutton, 1983); la heterogeneidad y uniformidad de las preferencias de los consumidores (Eaton y Lipsey, 1975), el nivel de competencia (Tirole, 1988) y la existencia de externalidades (Tirole, 1988). El nivel de competencia ha sido la causa más estudiada por los investigadores, aunque los resultados obtenidos son contrapuestos (Stavins, 1995; Borenstein y Netz, 1999; Netz y Taylor, 2002; Salvanes, Steen y

¹ Gabsewicz y Thisse, (1986) son los que señalan que el origen de esta distinción entre diferenciación vertical y horizontal es debida a Lancaster (1979)

Sørgard, 2005). Esta tesis analiza el impacto de una mayor competencia (tanto debida a una mayor fragmentación del sector como debido a un nivel bajo de contactos multimercado) en el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica de los hoteles de los principales destinos turísticos españoles.

Finalmente, no existe suficiente evidencia que demuestre el tipo de relación entre el nivel de diferenciación y el precio o la rentabilidad empresarial. En el área de Organización Industrial se defiende que las empresas más diferenciadas disfrutarán de un mayor poder de mercado que les permitirá fijar unos precios superiores a sus costes marginales (Carlton y Perloff, 2004). En la literatura de Estrategia, una mayor diferenciación siempre se ha asociado con mayor precio y en consecuencia con una mayor rentabilidad (Porter, 1980), aunque no existe suficiente evidencia empírica acerca de la forma de esa relación (Deephhouse, 1999), así como de la existencia de variables mediadoras o moderadoras (Campbell-Hunt, 2000). Además, parece evidente que no todos los tipos de diferenciación tendrán consecuencias similares. Esta tesis analiza la relación de los tipos de diferenciación vertical, horizontal y geográfica con los precios y beneficios de los hoteles españoles, introduciendo el número de competidores del mercado y el nivel de contactos multimercado como variables moderadoras de esa relación.

En definitiva, observamos que existen muchas cuestiones que permanecen abiertas en torno a la diferenciación y que, en general, algunas de ellas han sido objeto de una investigación más teórica que empírica. Estas preguntas son las que motivan la presente tesis. El primer capítulo abordará el tema de la definición de la diferenciación y de sus tipos. Concluiremos definiendo la diferenciación como aquella situación en la que la empresa es única en una/s dimensión/es valiosa/s para los clientes, de forma que los consumidores muestran una mayor preferencia por ella. Distinguiremos este concepto del de variedad, segmentación y curva de demanda con pendiente negativa. Además se argumentará que la empresa puede elegir diferenciarse en tres dimensiones: horizontal, vertical y geográfica. En el segundo capítulo, se ofrecerá una revisión de la literatura con los principales temas que se han estudiado sobre diferenciación haciendo especial mención a la literatura que hace referencia al sector hotelero. En el capítulo tercero, se proponen hipótesis sobre la relación entre el nivel de competencia y de diferenciación y las consecuencias de cada uno de estos tipos en precios y beneficios. En el capítulo

cuarto se describen las medidas de diferenciación utilizadas en la literatura, así como la metodología utilizada para testar las hipótesis. Finalmente, los capítulos quinto y sexto muestran los resultados y conclusiones.

Los resultados empíricos obtenidos en el presente estudio permiten mejorar el conocimiento de un sector económico fundamental para la economía española. España se ha consolidado como el segundo destino turístico mundial detrás de Francia². Esta posición, sostenida desde hace años, ha convertido el turismo en una importante actividad económica que representa el 12% del PIB del país y proporciona empleo aproximadamente a un millón y medio de personas. A pesar del incremento continuado del número de turistas, en los primeros años de esta década se producía una caída de la rentabilidad (medida en función de los ingresos por turista³) que alarmó a todos los integrantes del sector: desde el Gobierno, los medios de comunicación especializados, investigadores y directivos de empresas turísticas. Muchos insistieron en que aunque el sector no se encontraba en crisis, era necesario efectuar una reflexión acerca de cuáles eran las posibilidades de diferenciación de la oferta turística española y su impacto en la rentabilidad del sector. Por ello, es especialmente importante comprender cuál es el grado de diferenciación y su impacto de esta diferenciación en precios y beneficios.

Como parte integrante de la oferta turística, el sector hotelero es clave para el desarrollo turístico español. En los últimos treinta años la capacidad hotelera en España se ha duplicado, pasando de 785.339 plazas en el año 1975 a 1.536.821 en el año 2006⁴. Aunque el crecimiento inicial de la oferta hotelera estuvo muy unido al turismo de sol y playa, a lo largo de los años este crecimiento se ha ido desplazando hacia las grandes ciudades a raíz del desarrollo del turismo de negocios y congresos y de la atracción de otros segmentos de turismo potenciados por los propios empresarios hoteleros. La intensa competencia existente, convierte a este sector en un interesante campo de estudio para analizar cuáles son los determinantes del grado de diferenciación existente y su impacto en precios y en resultados.

² Fuente OMT

³ “Informe de Perspectivas Turísticas” de Exceltur, citado por Hostertur, Enero 2005, p.8

⁴ Fuente “Los sectores de la Hostelería 2006”, Federación Española de Hostelería.

La literatura teórica sobre diferenciación vertical y horizontal predice tanto un aumento como una disminución de la diferenciación ante un aumento de la rivalidad competitiva. En nuestro estudio predecimos que cuando aumenta el grado de competencia (bien por un aumento en el número de competidores o una disminución de los contactos multimercado) las empresas aumentarán su grado de diferenciación vertical (o calidad) y de diferenciación horizontal para evitar la competencia en precios. Sin embargo, la existencia de economías de aglomeración forzará a los hoteles a posicionarse geográficamente cerca de sus competidores cuando aumenta la intensidad competitiva.

Los resultados obtenidos para una muestra de casi dos mil hoteles españoles pertenecientes a ochenta localidades turísticas muestran que el efecto de un aumento de la rivalidad competitiva tiene un efecto distinto en la diferenciación vertical, horizontal y geográfica. Un aumento del número de competidores, está relacionado con la oferta de una mayor calidad, para evitar la rivalidad en precios, pero también con la disminución de la diferenciación horizontal y geográfica debido a la existencia de economías de aglomeración en el espacio geográfico y de producto. Aunque predecimos que el efecto de un aumento del contacto multimercado sería el contrario al obtenido debido a un aumento del número de competidores, los resultados muestran un efecto similar. Así los hoteles con mayor contacto multimercado tienen un grado mayor de diferenciación vertical y una menor diferenciación horizontal.

Además argumentamos que la diferenciación vertical y horizontal tendrán unos resultados positivos en precios y beneficios. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la diferenciación vertical y horizontal está asociada a precios y beneficios más altos, pero no la geográfica. Nuestros resultados confirman que los hoteles que se localizan más alejados geográficamente de sus competidores obtienen precios y beneficios menores. Los resultados muestran claramente que la diferenciación vertical tiene un impacto mayor en precio y en beneficio que la diferenciación horizontal y la aglomeración geográfica. En nuestro estudio también mostramos que la diferenciación está relacionada a precios superiores cuando las condiciones competitivas son más adversas (mayor número de competidores o menor número de contactos multimercado).

En definitiva estos resultados nos permiten avanzar en nuestra comprensión de las decisiones de diferenciación. La principal conclusión de nuestro estudio es que la

estrategia de diferenciación más rentable para un hotel es la de diferenciación vertical o aumento de calidad. Nuestros resultados muestran que aquellos hoteles que luchan por ser mejores que sus competidores obtienen mejores resultados que aquellos que se enfocan en ser sólo distintos -bien porque ofrecen algún servicio distinto u están localizados en una zona sin competencia-. Además, hemos mostrado cómo en el sector hotelero una mayor proximidad geográfica no está asociada a una mayor competencia en precios, sino a mayores precios y rentabilidad. En este sentido podemos afirmar que en el sector hotelero la proximidad geográfica no conduce a una mayor intensidad competitiva, tal y como predice la teoría de economía espacial (Hotelling, 1929), sino que está asociada a unos precios y una rentabilidad superior.

CAPITULO 1: El concepto y los tipos de diferenciación

1. INTRODUCCION

El concepto de diferenciación ha sido estudiado en las áreas de Organización Industrial, Márketing y Estrategia (Bain, 1956; Porter, 1980; Dickson y Ginter, 1988). La diferenciación de producto se ha estudiado como una barrera de entrada, como una estrategia genérica opuesta a la estrategia de liderazgo en costes y como una fuente de ventaja competitiva. A pesar de que el concepto de diferenciación ha sido investigado por estas áreas durante décadas, en la literatura encontramos distintas definiciones y una falta de consenso sobre cuáles son los tipos de diferenciación que puede seguir una empresa.

Los objetivos de este primer capítulo son tres: clarificación del concepto, definición de los tipos de diferenciación y distinción respecto a otros términos que en la literatura se han considerado muy relacionados o sinónimos.

2. EL CONCEPTO DE DIFERENCIACION

Edwin Chamberlin en 1933 definió el concepto de diferenciación en su obra “Theory of Monopolistic Competition” de la siguiente forma:

“A general class of product is differentiated if any significant basis exists for distinguishing the goods of one seller from those of another. Such a basis may be real or fancied, so long as it is of any importance whatever to buyers, and leads to a preference for one variety of the product over another. Where such differentiation exists, even though it be slight, buyers will be paired with sellers, not by chance and at random (as under pure competition), but according to their preferences” (Chamberlin, 1933:56).

A partir de esta conceptualización, se puede identificar el principal elemento para que exista diferenciación: un producto o servicio está diferenciado si es preferido por todos o por algunos consumidores sobre otros productos competidores.

El principal punto de desencuentro entre los investigadores es la consideración sobre si el precio es un atributo diferenciador o no. En el área de Márketing, Dickson y Ginter (1987) defienden que el precio puede ser uno de los atributos que cambie las percepciones de los consumidores y dé lugar a una situación de diferenciación:

“A product offering is perceived by the consumer to differ from its competition on any physical or nonphysical product characteristic including price” (Dickson y Ginter, 1987:4).

También en el área de Estrategia, Mintzberg (1988) indica que la diferenciación en precios es la forma en la que las empresas que compiten en costes pueden atraer clientes y en consecuencia, ser más rentables a largo plazo: “what attracts customers is the price, cost reductions simply makes low pricing a viable strategy” (Mintzberg, 1988:16). En esta misma línea, Parnell (2006:1143) afirma: “an emphasis on cost leadership can be viewed as another form of differentiation”.

Sin embargo, no todos los investigadores comparten que el bajo precio sea un elemento diferenciador. Por ejemplo, Porter (1980, p.120) defiende que el bajo precio no es uno de los fundamentos de la diferenciación. Esta visión encaja con la perspectiva de los investigadores del área de Organización Industrial, quienes consideran que el precio es el resultado de la diferenciación. Las empresas eligen primero sus características porque anticipan que esto afectará a la intensidad competitiva y por lo tanto a los precios (Tirole, 1988). En éste mismo sentido Besanko, Dranover, Shanley y Shaefer (2003) afirman:

“Products A and B are differentiated if there is some price for each product at which some consumers prefer to purchase A and others prefer to purchase B. The notion of product differentiation captures the idea that consumers make choices among competing products on the bases of factors other than just price. Unlike under perfect competition, where products are homogeneous, a differentiated seller that raises its price will not lose all its customers” (Besanko y otros, 2003:214).

Estas perspectivas se basan en la teoría económica neoclásica, según la cual cuando los productos son homogéneos todas las empresas se enfrentan a una curva de demanda

horizontal por lo que la empresa más rentable será aquella que consiga unos costes más bajos. Ahora bien, cuando los productos están diferenciados, cada uno de ellos puede tener una curva de demanda con pendiente negativa lo que le permitirá subir precios por encima de los costes marginales sin perder a todos sus clientes. En otras palabras, el mecanismo por el que un precio bajo puede conducir a una mayor rentabilidad, es distinto al mecanismo por el cual la diferenciación puede originar una mayor rentabilidad, lo cual justifica la separación entre las diferencias en precios y la diferenciación en producto realizada por estos investigadores.

Teniendo en cuenta las distintas perspectivas, la definición de diferenciación que proponemos en esta tesis es la siguiente: *un producto (o empresa) están diferenciados cuando los consumidores muestran una mayor preferencia por un producto (o empresa) que por otros*. La diferenciación puede proceder de cualquier atributo valioso de la empresa que contribuya a cambiar las preferencias de los clientes. Entre estos atributos pueden estar las características físicas del producto o aspectos intangibles como la marca o la reputación, excepto el precio⁵; lo que importa es que el consumidor trate a los productos como si fuesen distintos. Una empresa que diferencia su oferta en esas dimensiones valiosas para el cliente, estará creando más valor en relación a sus competidores inmediatos. La consecuencia será que la empresa podrá comportarse como un monopolista en ese segmento del mercado y tendrá capacidad para fijar unos precios superiores a sus costes marginales.

3. TIPOS DE DIFERENCIACION

Las fuentes de diferenciación pueden ser muchas. Chamberlin (1933) indicaba:

“Differentiation may be based upon certain characteristics of the product itself, such as exclusive patented features; trade-marks, trade names, peculiarities of

⁵ La investigación desarrollada tanto en el área económica (Wolinsky, 1983) como en las áreas de Marketing y comportamiento del consumidor (Olson 1978; Rao and Monroe, 1989; Rao and Monroe, 1988) sugiere que los consumidores pueden utilizar el precio como una señal de calidad. La evidencia empírica muestra que el precio influye en la percepción de la calidad de un bien cuando es la única característica disponible, sin embargo, cuando además del precio existen otras características, la evidencia es menos fuerte (Zeithaml, 1988). Este aspecto no lo vamos a tratar en nuestro estudio aunque ha sido objeto de análisis en la literatura (para revisiones consultar Gerstner, 1988; Rao y Monroe, 1989).

the package or container, if any; or singularity in quality, design, color or style. It may also exist with respect to the conditions surrounding its sale. In retail trade, to take only one instance, these conditions include such factors as the convenience of the seller's location, the general tone or character of his establishment, his way of doing business, his reputation for fair dealing, courtesy, efficiency and all the personal links which attach his customers either to himself or to those employed by him. In so far as these and other intangible factors vary from seller to seller, the "product" in each case is different, for buyers take them into account, more or less, and may be regarded as purchasing them along with the commodity itself. When these two aspects of differentiation are held in mind it is evident that virtually all products are differentiated, at least slightly, and that over a wide range of economic activity differentiation is of considerable importance" (Chamberlin, 1933:86).

En este mismo sentido, Porter (1980:58) indica que los métodos de diferenciación pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, servicio al cliente, cadena de distribución y otras dimensiones.

En los primeros estudios realizados en el área de Organización Industrial se consideraba la diferenciación como un efecto prácticamente exclusivo de la inversión en publicidad (Comanor y Wilson, 1967; Scherer, 1980 pp.285-287). Esta idea se remontaba a Bain (1956, 1959) quien afirmaba que "la base única y más importante de la diferenciación en bienes de consumo es la publicidad". Sin embargo, con posterioridad determinados autores acuñaron términos distintos para referirse a la diferenciación debida a la publicidad. Por ejemplo, Lancaster (1979) acuñó el término "pseudo diferenciación" para referirse a la creación de diferencias imaginarias a través de la publicidad, cuando no existiesen diferencias reales entre los productos. Otros autores se han referido a este tipo de diferenciación como "diferenciación espuria" (Carlton y Perloff, 2005:486) o diferenciación artificial (Comanor y Wilson, 1979). Caves y Williamson (1985) concluyeron que la diferenciación podía basarse en diferencias reales como en diferencias en la información que tuviese el cliente (ej. publicidad).

En la literatura empírica encontramos evidencia de estas distintas fuentes de diferenciación: innovación y Márketing (Lee y Miller, 1999); Márketing, innovación y

calidad (Miller, 1992); o diseño, calidad, servicio, imagen, precio y no diferenciación (Mintzberg, 1988). La tabla 1 resume los distintos tipos de estrategias de diferenciación consideradas por los investigadores del área de Estrategia. Por ejemplo, Nayyar (1983) utiliza trece ítems, Homburg, Krohmer y Workman (1999) utilizan cuatro, y Dess y Davis (1984) utilizan cinco. Todos parten de la definición de estrategia de diferenciación propuesta por Porter pero parece difícil afirmar que con la utilización de elementos tan variados todos estén considerando las mismas dimensiones de la diferenciación. Así como los elementos elegidos por Dess y Davis (1982, 1984) sólo consideran la diferenciación debida a la publicidad, Miller y Dess (1992) sólo contemplan la diferenciación en la calidad del producto. Esta variedad de opiniones reflejada en la literatura nos estimula a profundizar en las dimensiones de la diferenciación.

Estos estudios empíricos sobre diferenciación realizados en el área de Estrategia se han circunscrito casi exclusivamente al análisis de las estrategias genéricas. La estrategia genérica de diferenciación es definida por Porter (1985) como la búsqueda por ser único en aquellas dimensiones valiosas para el cliente:

“In a differentiation strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that many buyers in an industry perceive as important, and uniquely positions itself to meet those needs” (Porter, 1985: 14).

Por lo tanto, los tipos de diferenciación se deben estudiar desde la perspectiva del valor que recibe el consumidor, en comparación con el valor que ofrecen los productos rivales. Vamos a ver que la distinción que a menudo se hace entre diferenciación vertical y horizontal es coherente con esta perspectiva (Lancaster, 1969).

TABLA 1

**Los elementos de la estrategia de diferenciación en la literatura empírica del área
de Estrategia**

Acciones	Estudios empíricos
Marca	Dess and Davis, 1982 1984; Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993; Lee and Miller, 1999; Homburg et al (1999)
Publicidad	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Homburg et al (1999); Lee and Miller, 1999; Kotha and Vadlamani, 1995 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Promoción	Hambrick and Lei, 1985; Kotha and Vadlamani, 1995; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993
Reputación	Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995
Innovación en Márketing	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Calidad del producto	Hambrick, 1983; Hambrick and Lei, 1985; Miller and Dess, 1993; Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993
Calidad del servicio	Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Homburg et al 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Controles de calidad	Kotha and Vadlamani, 1995 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Precios altos	Hambrick and Lei, 1985; White, 1986; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Homburg et al 1999 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Patentes	Hambrick, 1983 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Nuevos productos	Hambrick, 1983; Hambrick and Lei, 1985; Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Lee and Miller, 1999
I+D producto / ventas	Hambrick and Lei, 1985; Miller, 1988; Mosakowski, 1993; Lee and Miller, 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Customización del producto	Hambrick and Lei, 1985 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Refinar productos	Lee and Miller, 1999; Kotha and Vadlamani, 1995 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Afinidad con los usuarios	Hambrick, 1983
Fuerza de ventas profesionalizada	Kim and Lim, 1988; Kotha and Vadlamani, 1995
Influencia en el canal	Dess and Davis, 1982, 1984; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995

En primer lugar, se considera que existe diferenciación vertical cuando todos los consumidores tienen el mismo *ránking* de preferencias en torno a los atributos valiosos, de forma que si todos los productos son ofrecidos al mismo precio, todos los consumidores elegirán aquel que tenga más atributos (Cremer y Thisse, 1991). En segundo lugar, se considera que existe diferenciación horizontal cuando los consumidores tienen preferencias distintas por cada uno de los atributos (es decir, cada consumidor tiene una distinta “combinación de atributos ideal”) de forma que si todos los productos son ofrecidos al mismo precio cada uno de ellos tendrá una cuota de mercado positiva puesto que cada consumidor comprará aquel producto más cercano a su “producto ideal” (Cremer & Thisse, 1991) (Tabla 2).

Ethiraj y Zhu (2008) ofrecen una definición más reciente de ambos tipos de diferenciación. En su opinión, en el caso de la diferenciación vertical, si la calidad es observable, los consumidores siempre preferirán la mayor calidad, *ceteris paribus*. Mientras que, en el caso de la diferenciación horizontal, los productos ofrecen una idéntica relación calidad-precio pero difieren en la combinación de atributos que poseen. Estas distintas combinaciones de atributos atraen a grupos distintos de consumidores y crean sustitución imperfecta entre los distintos productos.

TABLA 2
Definiciones Diferenciación vertical y horizontal

Concepto	Definición
Diferenciación vertical	The defining characteristic of vertical product differentiation is that all consumers have the same <i>ránking</i> of the variants of a product. One can think, for instance, of variants of a product differing in quality, with everyone agreeing that higher quality is preferable. Hence, if prices are identical, all consumers buy the same variant. (Cremer & Thisse, 1991:383).
Diferenciación horizontal	In the case of horizontal product differentiation, there is no such "natural <i>ránking</i> " of the variants. Accordingly, if all the variants of a product are sold at the same price, there is a positive demand for each of them. The most popular models within this category are probably the location or Hotelling-type models. Consumers are characterized by their location that corresponds to their ideal product. A variant of the product is defined by its location in the characteristics space. If prices are identical, consumers buy from the firm that is closest to them. Two consumers who differ in location may thus have different <i>ránkings</i> over the variants that are offered. (Cremer & Thisse, 1991:383).

En nuestro estudio, distinguimos la diferenciación geográfica como un tipo adicional de diferenciación debido a la especial importancia que tiene la localización geográfica en el sector hotelero (Baum y Mezías, 1992; Baum y Haveman, 1997). Sin embargo, es preciso señalar que este tipo de diferenciación puede ser vertical u horizontal, dependiendo de las preferencias de los clientes. Será vertical si todos los clientes consideran que existen localizaciones mejores y otras peores, y será horizontal si algunos clientes consideran que cierta localización es para ellos más conveniente mientras que hay otros clientes que consideran que no.

Es importante destacar que los tipos de diferenciación vertical y horizontal no son conceptos semejantes a los propuestos por Porter (1980), quien distingue entre la diferenciación amplia y la diferenciación enfocada. Con esta clasificación, Porter no hace referencia a las preferencias de los clientes, sino al tamaño del mercado al que va dirigido la oferta de la empresa. Por ejemplo, Pepsi intenta atraer con su sabor e imagen especialmente a la gente joven. En gran medida, sería una estrategia de diferenciación horizontal pero de base amplia, ya que pretenden atraer a una gran base de clientes.

En otras palabras, en la clasificación realizada por Porter entre diferenciación amplia y enfocada se considera sólo el tamaño del segmento objetivo, mientras que las categorías de diferenciación vertical y horizontal hacen referencia a la existencia de diferencias en atributos importantes para todos o para algunos de los consumidores, sin que esto implique la existencia o no de segmentación.

A continuación vamos a describir con mayor detalle la diferenciación vertical y horizontal. Además, explicaremos cómo se ha tratado en la literatura la diferenciación geográfica.

3.1. Diferenciación horizontal

Una empresa se diferencia horizontalmente si se adapta mejor que sus competidores a las preferencias de una parte de los clientes, es decir disminuye la distancia entre el “producto ideal” que quieren sus clientes específicos y el producto ofrecido. Al adaptarse a los gustos de ciertos consumidores contribuye a aumentar su utilidad neta por lo que resulta más atractivo para algunos de ellos y menos para otros, lo que implica

que la empresa más diferenciada tendrá capacidad para exigir precios mayores que sus rivales sin necesariamente perder toda su cuota de mercado.

El origen de este tipo de diferenciación se encuentra en los modelos de localización espacial (Hotelling, 1929) utilizados en el área de Economía. De acuerdo con estos modelos, la diferenciación del producto surge por dos razones. En primer lugar, porque los productos están localizados en distintos puntos del espacio, y en segundo lugar porque existen unos costes de transporte positivos en los que incurre el consumidor⁶. Estos costes de transporte se pueden interpretar como la pérdida de utilidad para el consumidor por comprar un producto que no se ajusta a sus preferencias. En otras palabras, un producto será homogéneo si no existe pérdida de utilidad del consumidor por consumir productos con distintas características (es decir si el consumidor es indiferente ante un coche rojo y uno azul, no existirá diferenciación entre estos productos). Por eso Hotelling (1929) comenta lo siguiente:

“These particular merchants would do well, instead of organizing improvement clubs and booster associations to better the roads, to make transportation as difficult as possible” (Hotelling 1929:50).

Es decir, en el caso de que los consumidores valorasen una única dimensión, si todas las empresas disminuyesen los costes de transporte en un esfuerzo conjunto por aumentar el valor para el cliente, esta acción contribuiría a la homogeneización del producto/servicio.

La existencia de costes de transporte o, lo que es similar, la existencia de unas preferencias idiosincráticas de los consumidores es fundamental para que surja la diferenciación horizontal. En la medida en que los gustos de los consumidores difieren marcadamente de una persona a otra, las empresas podrán ofrecer productos diferenciados y tener la posibilidad de subir precios sin perder toda su cuota de mercado. Por ejemplo, Coca Cola y Pepsi compiten horizontalmente dado que hay consumidores que prefieren el sabor dulce y la imagen joven de Pepsi, mientras que hay

⁶ En estos modelos el coste en el que incurre el cliente es $p + td$; siendo p el precio del producto, d es la distancia entre el consumidor y la empresa, y td es la pérdida de utilidad por la distancia que debe recorrer el consumidor desde su posición a la localización de la empresa (Hotelling, 1929).

otros que prefieren el sabor menos dulce y la imagen americana clásica de Coca Cola (Besanko y otros, 2003). En un estudio de la industria de bebidas refrescantes, Dhar, Chavas, Coterill y Gould (2005) muestran como Pepsi y Coca Cola establecen un precio superior a su coste marginal debido a su diferenciación. Este resultado ilustra que la diferenciación horizontal disminuye la competencia en precios, puesto que una empresa aunque baje sus precios no va a atraer a muchos consumidores de su rival. Sin embargo, encontramos estudios empíricos en los que se considera que la diferenciación horizontal está asociada a distintas variedades del producto sobre las que los clientes son casi indiferentes. Por ejemplo Draganska y Jain (2006) consideran la variedad de sabores en el mercado de yogures como un indicador de diferenciación horizontal. En su estudio demuestran que las empresas deberán ofrecer un precio similar por productos diferenciados horizontalmente, es decir por yogures de distintos sabores, debido a que las preferencias de los clientes sobre los sabores no son muy fuertes. En resumen, la diferenciación horizontal si no está asociada a preferencias idiosincráticas no podrá ser el origen de un precio superior.

En la literatura económica se han empleado dos modelos para analizar las decisiones de diferenciación horizontal: el modelo de “ciudad lineal” propuesto por Hotelling (1929) y el de “ciudad circular” propuesto por Salop (1979). Hotelling consideraba una playa lineal de longitud 1. Los consumidores se reparten uniformemente a lo largo de la playa, con unos costes de transporte por desplazarse. En este mercado, Hotelling consideraba que los dos puestos de helados se situarían en el centro de la playa para conseguir la misma cuota de mercado. Posteriormente, D’Aspremont, Gabszewicz y Thisse (1979) demostraron que en el modelo de Hotelling no podía existir un equilibrio en el centro del mercado debido a que la competencia en precios que se desataría entre las dos empresas las llevaría a localizarse lo más alejadas posible una de otra.

En 1979, Salop, propuso su modelo de la “ciudad circular” para estudiar la diferenciación horizontal. En este caso, todos los consumidores se sitúan uniformemente en el perímetro de un círculo. Por lo tanto, el espacio de producto es completamente homogéneo a diferencia del espacio propuesto de Hotelling en el que unas localizaciones son mejores que otras. Salop considera un juego en dos etapas: en la primera los potenciales entrantes eligen simultáneamente entrar o no entrar y en la segunda compiten en precios. Estas empresas no eligen la localización sino que Salop

impone que deben elegir la máxima diferenciación. Posteriormente, Economides (1984) mostró que en un modelo de tres etapas: entrada, elección de localización y competencia en precios, existía un equilibrio en el que las empresas elegían localizarse equidistantes. Es decir, en este modelo, al igual que en el anterior, las empresas elegirán la máxima diferenciación entre ellas. En estudios posteriores se ha mostrado que las decisiones de diferenciación horizontal dependen de algunas características como la heterogeneidad de preferencias, la intensidad competitiva y la existencia de externalidades (Tirole, 1988).

3.2. Diferenciación vertical

En los modelos de diferenciación vertical todos los consumidores muestran el mismo ranking de preferencias acerca de cuáles son los atributos más importantes. La diferenciación vertical se ha explicado en la literatura como aquella situación en la que si todos los productos son ofrecidos a precios similares, el producto con mayor cantidad de atributos (ej. mayor calidad) será el preferido por todos los consumidores; mientras que si los productos son ofrecidos a precios distintos, el producto de mayor calidad será el de mayor precio independientemente de los costes de producción relativos (Waterson, 1989).

Este tipo de diferenciación fue al que se refirió Bain (1956) como “ventaja en diferenciación de producto” ya que consideraba que podría dar lugar a beneficios superiores (si las condiciones de coste eran las adecuadas) y también a un número limitado de productos en el mercado (Waterson, 1989).

En la literatura económica se ha mostrado como la diferenciación vertical puede dar lugar a situaciones de oligopolios naturales como a los que se refiere Bain. Cuando todos los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias, pero difieren en su renta, y los costes variables son independientes de la calidad, los modelos económicos de diferenciación vertical predicen que la distribución de la renta determinará la variedad de calidades ofrecida en ese mercado y que a mayor renta, mayor será la calidad demandada (Shaked y Sutton, 1982, 1983, 1984, 1987). Así, si la distribución de la renta es baja esto significa que los consumidores tendrán una baja disposición a pagar por la calidad por lo que será difícil que sobrevivan productos con distinta calidad, ya que el producto de mayor calidad siempre podrá bajar el precio y quedarse con todo el

mercado. Sin embargo, cuando la distribución de la renta es mayor, la empresa de inferior calidad tendrá una demanda formada por los individuos más pobres que no podrán acceder a pagar el bien de calidad superior. En esta situación coexistirán empresas de calidades distintas y ambas tendrán beneficios ya que a la empresa de calidad superior no le compensaría la pérdida de beneficios que supondría la bajada de precios que debería acometer para expulsar a la empresa de baja calidad del mercado. A pesar de los beneficios positivos de los que disfruta la empresa de calidad superior, ninguna empresa querrá entrar a competir con ella, ya que la competencia en precios que se desataría daría lugar a una caída del precio hasta el coste marginal y la nueva empresa no podría cubrir sus costes fijos. Esta propiedad que establece un límite en el número de empresas fue denominada por Shaked y Sutton (1982) como “finiteness property”.

Porter (1980) consideró la calidad como una de las bases principales de la diferenciación al aislar a la empresa de la rivalidad competitiva, conseguir mayor lealtad de los clientes y disminuir la sensibilidad al precio. Otros autores como Mintzberg (1988) o Miller (1992) también indican que la calidad superior crea una posición diferenciada que permite a la empresa aislarse de su competencia. Esta relación tan estrecha entre diferenciación y calidad ha provocado su utilización como sinónimos en algunos estudios sobre estrategia de diferenciación (Hambrick, 1983; Hambrick y Lei, 1985; Calori y Ardisson, 1988; Miller y Dess, 1993), si bien se refiere exclusivamente a la diferenciación vertical.

Ambos tipos de diferenciación, vertical y horizontal, pueden provenir tanto de las características físicas del producto como de la marca. Por ejemplo, hay empresas que diferencian su marca con información que refuerza la dimensión vertical, como las marcas de automóviles Rolls Royce, Lamborghini... sobre las que todos los consumidores estarán de acuerdo en su posición en lo alto del ranking, mientras que otras empresas diferenciarán su marca horizontalmente al unirla a otros atributos distintos a los de calidad, como la marca Smart. En otros sectores, la información disponible para los clientes (o la marca) se ha dirigido a aumentar la diferenciación horizontal en lugar de la vertical, como por ejemplo, en el sector de bebidas refrescantes (Coca-Cola, Pepsi o Schweppes transmiten en su publicidad un “estilo de vida”).

Aunque en la teoría se ha realizado la distinción entre diferenciación vertical y horizontal, lo habitual es que las empresas compitan en ambas dimensiones. Bohlman, Golder y Mitra (2002) ofrecen como ejemplo de ambas dimensiones la industria del software: “a consumer’s general desire that computer software runs quickly and allows commands to be entered easily. Processing speed is a vertical attribute (nearly everyone agrees that faster is better), while “easy to use” is a horizontal attribute (some prefer keystroke commands, others prefer various menu systems, while still others prefer some combination of both)” (Golder y Mitra, 2002:1.177).

La distinción entre diferenciación horizontal y vertical ha sido frecuente en la literatura económica, sin embargo, algunos autores han advertido que los resultados de ambos modelos económicos pueden ser similares. Shaked y Sutton (1983) fueron los primeros en considerar que los modelos de diferenciación vertical presentan algunas características que son “...reminiscent of the location paradigm...”. Champsaur & Rochet (1989) argumentaron que algunos modelos de diferenciación vertical y horizontal producen resultados de la misma naturaleza. Cremer y Thisse (1991) concluyen que los modelos de diferenciación horizontal se pueden considerar como un caso especial del modelo de diferenciación vertical.

A pesar de estos resultados, la distinción entre diferenciación vertical y horizontal sigue siendo frecuente entre los investigadores del área de Organización Industrial (Cabral, 2000; Handbook of Industrial Organization Vol.3, 2007⁷). Esta distinción ha trascendido hacia otras áreas de conocimiento al comenzar a ser utilizada por investigadores del área de Márketing (Randall, Ulrich y Reibstein, 1998; Desai, 2001; Draganska y Jain, 2006) y de Estrategia (Ethiraj y Zhu, 2008). En esta tesis profundizamos en esta categorización de la diferenciación, añadiendo además la diferenciación geográfica.

3.3. Diferenciación geográfica

La localización geográfica se ha considerado como una fuente de diferenciación, junto con las diferencias en las características y las diferencias percibidas inducidas por la

⁷ En revisiones de la literatura sobre “Economy of Advertising” “Price discrimination”, “Market structure” contenidas en este Handbook, se puede observar cómo la investigación reciente sigue haciendo alusión a los dos tipos de modelos de diferenciación vertical y horizontal, obteniendo resultados distintos.

publicidad (Scherer, 1997). Por ejemplo, los consumidores preferirán un supermercado que está cerca, a otro que está en las afueras de la ciudad aunque sean idénticos físicamente. En este sentido, los investigadores han considerado la diferenciación geográfica como un tipo distinto a la diferenciación debida a las características del producto o servicio en sí.

El estudio de la diferenciación en el espacio geográfico ha generado investigación en el área de Economía (Lösch, 1954; Moshe, De Palma y Thisse, 1989; Netz y Taylor, 2002), la cual se ha basado predominantemente en los modelos de de competencia espacial de Hotelling (1929) y Salop (1979).

A pesar de que la diferenciación geográfica se ha considerado un tipo distinto a la diferenciación debida a las características del producto, ésta se puede considerar tanto horizontal como vertical. Será un tipo de diferenciación horizontal si todos los consumidores se distribuyen a lo largo del espacio geográfico y tienen unos costes que dependen de la distancia. Por ejemplo, cuando a lo largo de una playa todas las localizaciones de hoteles son buenas, habrá clientes que prefieran una localización, mientras que otros preferirán otras localizaciones distintas. Por el contrario, la diferenciación geográfica será un tipo de diferenciación vertical si existen puntos geográficos preferidos por todos los consumidores. Por ejemplo, cuando en una ciudad existe un centro histórico o de negocios, los clientes tendrán un ránking de preferencias que dependerá de la distancia a ese punto. Por lo tanto, la localización geográfica es un atributo que puede dar lugar a una situación tanto de diferenciación vertical u horizontal.

Este tipo de diferenciación no es igualmente relevante para todos los sectores. Según Baum y Haveman (1997:305) las elecciones de localización geográfica son especialmente importantes en aquellas industrias en las que la demanda es incierta; los costes de reconfiguración de producto y de relocalización son altos y cuando la competencia está segmentada geográficamente y por tipo de producto. El sector hotelero posee estas características, por lo que las decisiones de diferenciación geográfica son especialmente importantes y por ello vamos a separarlas del resto de decisiones de diferenciación vertical u horizontal.

En resumen, consideramos que existen dos tipos distintos de diferenciación atendiendo al tipo de preferencias que tienen los clientes sobre los atributos en los que se basa la diferenciación: diferenciación vertical y diferenciación horizontal. Además consideramos que para algunos sectores, como el sector hotelero, la diferenciación geográfica es un atributo valioso que merece ser estudiado aparte, aunque los clientes pueden tener el mismo o distinto ránking de preferencias, es decir puede tener elementos de ambos tipos de diferenciación. La tabla 3 describe cada uno de ellos.

TABLA 3

Descripción de los principales tipos de diferenciación considerados en este capítulo

Tipo de diferenciación	Descripción
Vertical	Ofrecer una combinación de atributos única, sobre los que los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias. Los atributos pueden ser tangibles o intangibles
Horizontal	Ofrecer una combinación de atributos única. En este caso, los consumidores no tienen el mismo ranking de preferencias sobre estos atributos. Los atributos pueden ser tangibles o intangibles
Geográfica (sólo especialmente relevante para algunos sectores, como el hotelero)	Distancia geográfica respecto a los competidores inmediatos. En este caso los clientes pueden tener el mismo o distinto ranking de preferencias sobre esta dimensión.

4. RELACION ENTRE EL CONCEPTO DE DIFERENCIACION Y OTROS CONCEPTOS

En la literatura encontramos algunos términos que se han relacionado con el concepto de diferenciación o se han utilizado como sinónimos, tales como la pendiente de la curva de demanda, segmentación y variedad. Vamos a explicar que aunque estos conceptos están íntimamente relacionados, no son equivalentes al término “diferenciación”.

4.1. Diferenciación y curva de demanda con pendiente negativa

La relación entre la pendiente de la curva de demanda (elasticidad precio de la demanda) y el nivel de diferenciación existente en una industria fue ya analizada por los primeros economistas que formalizaron el fenómeno de la diferenciación (Chamberlin, 1933). En su opinión, una mayor diferenciación estaba asociada a una menor *elasticidad de la demanda* de la propia empresa, es decir la demanda de la empresa será menos sensible a variaciones en su precio (Chamberlin, 1933) y a una menor *elasticidad cruzada*, es decir, la demanda de la empresa será menos sensible a variaciones en el precio de los demás productos (Triffin, 1940). La tabla 4 resume la relación entre la elasticidad y el grado de diferenciación.

TABLA 4**Relación entre elasticidades precio de la demanda y el grado de diferenciación**

	<i>Elasticidad propia</i> (Chamberlin, 1933)	<i>Elasticidad cruzada</i> (Triffin, 1940)
Bien homogéneo	∞	∞
Diferenciación	Finita	Finita
Monopolio	Muy baja	0

En la sección anterior definimos la diferenciación como aquella situación en la que todos o algunos clientes muestran una mayor preferencia por un producto que por otros. Un producto diferenciado necesariamente deberá tener una curva de demanda con pendiente negativa, como explicamos a continuación.

Cuando los productos son homogéneos, los clientes serán indiferentes, por lo que si uno de ellos sube el precio perderá toda su cuota de mercado (elasticidad infinita). Ahora bien, si uno de esos productos está diferenciado esto significa que tiene unas características por las que los consumidores muestran una mayor preferencia, por esta razón si sube su precio, la empresa perderá una proporción de cuota de mercado, pero no toda, porque habrá algunos clientes que estén dispuestos a pagar más por un producto que les ofrece más valor (elasticidad finita). Igualmente, la elasticidad cruzada será positiva indicando que cuando bajan los precios de otros productos competidores la cantidad demandada de ese bien disminuirá algo, pero no totalmente.

Caves y Williamson (1985) en su artículo “What is differentiation? Really” consideraron que una empresa está diferenciada cuando se enfrenta a una curva de demanda con pendiente negativa. Este tipo de curva indica que un producto es un sustituto imperfecto de otros productos rivales y que, por lo tanto, la empresa podrá actuar como un monopolista en relación a su propio producto, incluso en aquellas situaciones en las que existan muchas empresas y libertad de entrada.

Ahora bien, la diferenciación no es la única razón por la que las empresas pueden enfrentarse a curvas de demanda no horizontales. Una empresa también podrá disfrutar de poder de mercado, aún teniendo un producto homogéneo al de sus competidores, si existen altos costes fijos que limiten el número de empresas que compiten en el

mercado (Carlton y Perloff, 2005) o si el tamaño de la empresa es grande en relación al tamaño del mercado (Hart, 1979).

En primer lugar, desde una perspectiva teórica, Carlton y Perloff (2005) indican que las empresas se pueden enfrentar a una curva de demanda con pendiente negativa cuando existen altos costes fijos que limiten el número de competidores en la industria, aunque los productos sean homogéneos. Estos autores muestran que la elasticidad de la curva de demanda de cada empresa depende del número de empresas que compitan en el mercado, de forma que a medida que aumenta el número de empresas la elasticidad de su curva de demanda aumentará en los términos expresados por la siguiente ecuación:

$$\varepsilon_i = \varepsilon * n - \eta_0 * (n - 1)$$

Siendo η la elasticidad de la oferta (número positivo), y ε la elasticidad de la demanda del mercado (número negativo).

Desde una perspectiva empírica, Stavins (1997) confirmó esta relación al ofrecer evidencia de cómo la pendiente de la curva de demanda de una marca de la industria de ordenadores personales se hacía más horizontal a medida que aumentaban el número de marcas que competían en ese mismo mercado. Por tanto, cuando existe un número pequeño de empresas en un mercado y la curva de demanda de la industria no es totalmente elástica (es decir, no exista otra categoría de producto que sea sustituta perfecta), entonces las empresas de esa industria podrán enfrentarse a curvas de demanda con pendiente negativa.

La segunda razón por la que las empresas pueden enfrentarse a curvas de demanda con pendiente negativa, aunque sus productos sean homogéneos, hace referencia al tamaño de la empresa en relación al mercado. Hart (1979) demostró que siempre que el tamaño de la empresa fuese grande en relación al tamaño de la economía, una empresa con un producto homogéneo podría tener una curva de demanda con pendiente negativa:

“Whether a firm is the sole supplier of a particular commodity or whether it is supplying a commodity for which there are many close substitutes, the firm’s elasticity of demand will be close to infinity if the firm is small relative to the aggregate economy, and will in general be bounded away from infinity if the firm is large relative to the aggregate economy” (Hart, 1979:2).

Según Hart, las empresas cuyo tamaño es pequeño en relación a la economía se enfrentarán a una curva de demanda casi horizontal. El razonamiento utilizado es el siguiente: se considera una empresa que opera en un mercado en el que existen muchos consumidores. Esta empresa aumenta su producción en un 1%, por lo que en teoría para vender esa cantidad extra debería bajar su precio. Pero, la cantidad extra que cada consumidor obtendrá tras el incremento de producción será insignificante si existen muchos consumidores, puesto que esa producción extra se dividirá entre todos los consumidores. En consecuencia, la reducción del precio necesaria para inducir a los consumidores a comprar el extra de producción será muy próxima a cero, lo que equivale a decir que la curva de demanda de la empresa será totalmente elástica⁸.

En resumen, una curva de demanda con pendiente negativa es una característica clave de las empresas con productos diferenciados pero no es condición suficiente para definir la diferenciación. Este tipo de curva puede resultar de una situación de diferenciación pero también del poder de mercado de la empresa, bien porque existan pocos competidores dentro de la industria o bien porque la empresa posea mucha cuota de mercado.

4.2. Diferenciación y segmentación

En un artículo clásico, Dickson y Ginter (1987) indican la confusión existente en la literatura de Márketing sobre los conceptos de diferenciación y segmentación. En su revisión de la literatura, encuentran que la diferenciación se ha definido o bien como un complemento o bien como una alternativa a la segmentación. De acuerdo con la primera perspectiva, la diferenciación de producto sería un medio para implementar una estrategia de segmentación de mercado. Estos autores citan como ejemplo la observación de Chamberlin (1965), quien indica que cuando existe la posibilidad de diferenciación, las ventas de un bien dependerán de la habilidad con la que se distingue de otros y consigue atraer a un grupo específico de consumidores. Por otra parte, de acuerdo con la segunda perspectiva, diferenciación y segmentación son dos alternativas que tienen las empresas para aumentar su rentabilidad. Dickson y Ginter (1987) citan las definiciones que realiza Smith (1956), para quien la diferenciación consiste en una alteración de la función de demanda – aumentando por ejemplo la importancia que un

⁸ Este argumento lo utiliza Hart (1979:2) y también Hart (1985:530).

atributo tiene para un consumidor o introduciendo otro atributo valioso para el consumidor-, mientras que la segmentación de mercado se refiere a la adaptación del producto a los distintos segmentos de demanda (Smith, 1956).

Dickson y Ginter (1987) subrayan que la estrategia de diferenciación no requiere la existencia de segmentos de mercado, pero sí puede ser utilizada conjuntamente con una estrategia de segmentación cuando se percibe la existencia de segmentos. Por una parte, definen la diferenciación de producto como aquella situación en la cual los productos son percibidos de forma distinta por el consumidor; por otra parte, definen la segmentación del mercado como un estado de heterogeneidad de la demanda tal que ésta puede ser desagregada en segmentos con distintas funciones de demanda. De acuerdo con estos autores, puede existir diferenciación sin segmentación en aquel caso en el que todas las preferencias se distribuyen de forma uniforme o si todos los consumidores están de acuerdo en cuál es el atributo mejor. Por ejemplo, si en el sector aéreo todos los usuarios prefieren una mayor puntualidad, la aerolínea más puntual se diferenciará respecto al resto. Claramente, en esta situación la empresa habrá elegido una estrategia de diferenciación de producto sin realizar segmentación. Sin embargo, para estos autores la estrategia de segmentación debe ir siempre acompañada de diferenciación, un aspecto sobre el que algunos autores han mostrado desacuerdo. Becerra (2009), por ejemplo, señala que en el sector de material para la construcción (tornillos, ladrillos etc.) las empresas pueden lanzar gran variedad de productos destinados a segmentos distintos pero que no están diferenciados respecto a los de su competencia. Por lo tanto, la segmentación no tiene porque necesariamente ir acompañada de una estrategia de diferenciación.

En definitiva, las decisiones de segmentación y diferenciación son independientes. Así como la primera se refiere a la definición de los clientes a los que va dirigida la oferta de la empresa, la segunda decisión se refiere a cómo de distinta será esa oferta respecto a la de los competidores (Porter, 1980; Becerra, 2009). Puede existir diferenciación sin segmentación, en el caso en el que la oferta sea diferente a la de los rivales y vaya dirigida a todos los consumidores, como por ejemplo en el caso de las bebidas Coca-Cola y Pepsi. Pero también puede existir segmentación sin diferenciación, en el caso en el que una empresa elija dirigir su oferta hacia un segmento del mercado con una oferta similar a la de sus competidores, como por ejemplo un fabricante de bebidas que

decidiese entrar en los segmentos de cola sin cafeína, cola sin azúcar o cola sin calorías compitiendo contra Coca Cola y Pepsi, pero sin ofrecer ningún atributo diferencial.

4.3. Diferenciación y variedad de productos

La variedad de productos también ha sido considerada por muchos autores como un indicador de mayor diferenciación. Ireland (1987), por ejemplo, afirma: *“el grado de diferenciación es evidente ante el número de marcas disponibles....”*. Esta relación entre variedad y diferenciación ha sido objeto de estudio principalmente en el área de Economía. En una revisión de los modelos económicos, Lancaster (1990) encuentra que el grado de variedad es mayor a medida que (1) la diferenciación es mayor, (2) las economías de escala no son importantes, o (3) cuando aumenta el nivel de competencia. Por lo tanto, para los economistas, la diferenciación y la variedad son dos conceptos distintos entre los que existe una relación de causa efecto.

Lancaster (1990) define el grado de variedad como el número de marcas o modelos existentes en un mercado, mientras que la intensidad de la diferenciación la define como el grado de sustitución entre marcas. Esta distinción entre variedad y diferenciación se puede comprender mejor a través del ejemplo que nos proporciona el mercado de yogures. En este mercado existe una extensa variedad de sabores y sin embargo, las preferencias de los clientes por cada uno de los sabores no son muy fuertes, es decir existe una baja diferenciación (Draganska y Jain, 2006).

En conclusión, variedad y diferenciación son dos conceptos distintos. La variedad de productos es el número de marcas que ofrece una empresa (o la industria) y por lo tanto es el reflejo del grado de segmentación que realiza una empresa (o la industria); mientras que la diferenciación se define como el grado de sustitución entre marcas, lo cual es el reflejo de cómo cada marca crea valor de forma única respecto a sus rivales.

5. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos definido la diferenciación como aquella situación en la que la empresa es única en dimensiones valiosas para los clientes de forma que los consumidores muestran una mayor preferencia por ella. La diferenciación puede asentarse no sólo en diferencias objetivas entre los productos sino también en otros

atributos no físicos, como pueden ser la marca o la reputación de la empresa, excepto el precio. Si las empresas ofrecen productos diferenciados, es decir sustitutos imperfectos, esto las aísla de las acciones de sus competidores por lo que podrán fijar precios superiores a sus costes marginales.

También hemos argumentado que para entender las dimensiones de la diferenciación será preciso entender las preferencias de los clientes. En primer lugar, una empresa se diferencia verticalmente si ofrece un producto mejor que el de sus rivales (más calidad). En este caso, todos los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias en torno a cuál o cuáles son los atributos más valiosos del producto. En segundo lugar, una empresa se diferencia horizontalmente si los productos difieren en la combinación de atributos que poseen por lo que atraen a grupos distintos de consumidores. En particular, las empresas pueden aumentar su diferenciación a través de la localización geográfica. Este tipo de diferenciación puede ser horizontal o vertical y es de especial importancia en industrias en las que se compite de forma localizada, como por ejemplo la industria hotelera.

En este capítulo también hemos distinguido el concepto de diferenciación de otros conceptos que se han considerado sinónimos o muy relacionados (Tabla 5). Así, hemos argumentado que la diferenciación es un concepto distinto al de variedad de productos, segmentación y curva de demanda con pendiente negativa. En primer lugar, la diferenciación está asociada a una mayor variedad de productos, pero ambos conceptos se refieren a distintas realidades: la variedad refleja el número de marcas que compiten en un mercado, mientras que la diferenciación refleja el grado hasta el cual los consumidores muestran preferencias distintas por cada una de esas marcas. En segundo lugar, aunque se ha considerado que la diferenciación y segmentación deben ir siempre unidas, hemos mostrado que puede haber situaciones en las que exista diferenciación sin segmentación y segmentación sin diferenciación. Finalmente, una curva de demanda con pendiente negativa se ha considerado sinónimo de diferenciación, sin embargo la ausencia de competidores puede dar también lugar a este tipo de curva.

TABLA 5**La relación entre el concepto de diferenciación y otros conceptos relacionados**

Concepto relacionado	Similitudes encontradas en la literatura	Diferencias encontradas en la literatura
Curva de demanda con pendiente negativa	La curva de demanda con pendiente negativa es una característica clave de los productos diferenciados. Mayor diferenciación está asociada a una menor sustitución.	Puede ser el resultado de la existencia de pocos competidores o un gran tamaño de la empresa en relación al tamaño de la economía, además del grado de diferenciación.
Segmentación	La diferenciación es un complemento o un medio de implementar la segmentación.	Diferenciación y segmentación son dos decisiones independientes. La diferenciación puede existir sin segmentación y la segmentación sin diferenciación.
Variedad de productos	Mayor diferenciación está generalmente asociada con una mayor variedad de productos.	La variedad se refiere al número de marcas ofrecidas, la diferenciación se refiere al grado de sustitución entre ellas.

CAPITULO 2: Revisión de la literatura sobre diferenciación y su aplicación al sector hotelero

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo ofrece una revisión de la literatura teórica y empírica sobre los antecedentes y resultados de la diferenciación. En primer lugar, se ofrece una revisión de la literatura sobre los antecedentes de la diferenciación. En segundo lugar, se presenta un resumen de los estudios sobre el efecto de la diferenciación en los precios y rentabilidad. Por último, se examinan los principales estudios sobre diferenciación aplicados al sector hotelero.

2. ANTECEDENTES DE LA DIFERENCIACIÓN

En la literatura económica encontramos abundantes estudios sobre la decisión de localización de producto. Estos estudios se enfocan principalmente en comprender si las empresas deben elegir una diferenciación máxima o mínima. Los investigadores consideran que en una decisión de diferenciación las empresas se enfrentan a dos fuerzas opuestas. En primer lugar, las empresas tienen un incentivo para ofrecer productos similares a los de sus competidores con el objeto de conseguir cuota de mercado (Hotelling, 1929). Sin embargo, esta ausencia de diferenciación provocará un aumento de la rivalidad. Por lo que, en segundo lugar, las empresas tendrán un incentivo para diferenciarse lo máximo posible de sus rivales, a fin de reducir la competencia en precios (d'Aspremont, Gabszewicz y Thisse, 1979).

En la literatura teórica económica encontramos predicciones distintas sobre el grado de diferenciación resultante, aunque Irlen y Thisse (1998) concluyen que la teoría apoya más la tendencia hacia una mayor diferenciación que hacia una mayor similitud; sin embargo, la evidencia empírica no siempre ha apoyado esta tendencia. Los primeros trabajos empíricos realizados por Shaw (1982) y Swann (1985) en los que se analizaba la evolución en el tiempo de las características de los productos de la industria de microprocesadores y de la de fertilizantes respectivamente, encontraron una tendencia hacia la similitud entre productos.

La revisión de la literatura teórica económica indica que las características del entorno que influyen en que las empresas elijan un bajo nivel de diferenciación son: la

homogeneidad de la demanda (Eaton y Lipsey, 1976); la ausencia de competencia (Hotelling, 1929; D'Aspremont, Gabszewicz y Thisse, 1979; Shaked & Sutton, 1982); la existencia de externalidades (Stuart, 1979; Graitson, 1982; Baum y Haveman, 1997) y los costes de búsqueda de información (Besanko y otros, 2003). Por otra parte, las principales características de la empresa cuya influencia en el nivel de diferenciación ha sido analizado teóricamente son: la elección simultánea de varias dimensiones de diferenciación (Ben-Akiva, DePalma y Thisse, 1989; Neven y Thisse, 1990; Irmen y Thisse, 1998) y si la empresa es multiproducto (Katz, 1984; Martínez Giralt y Neven, 1988).

En la literatura del área de Organización también se encuentran estudios teóricos y empíricos que analizan las decisiones de diferenciación de las empresas. La hipótesis central de la literatura en el área de Organización establece que las empresas tienen un incentivo a diferenciarse para evitar la competencia por recursos similares, como materias primas, tecnología, apoyo financiero, demanda o apoyo institucional (Hannan y Freeman, 1977), pero también un incentivo para ser similares y así conseguir legitimidad (Deephouse, 1999). Estos investigadores entienden la diferenciación desde una perspectiva más amplia, al referirse a la diferenciación en el ámbito organizativo de la empresa, el cual está formado por los clientes, productos o servicios ofrecidos, y tecnologías empleadas (Levine y White, 1961).

2.1. Heterogeneidad de los consumidores

En la literatura existe acuerdo en afirmar que una de las causas de la existencia de diferenciación es la heterogeneidad en las preferencias de los consumidores (Beath y Katsoulacos, 1991). Las variables que afectan a la heterogeneidad de la demanda, como por ejemplo la dispersión en gustos y en renta, se consideran los principales determinantes de la existencia de la diferenciación horizontal y vertical (Gabszewicz y Thisse, 1976; Shaked y Sutton, 1982).

Mayor heterogeneidad indica que los consumidores están distribuidos a lo largo del espacio multidimensional de producto, lo que implica mayores oportunidades de diferenciación para las empresas. Por el contrario, una mayor homogeneidad de los gustos indica que los consumidores están agrupados en un determinado punto del espacio, lo que obligará a las empresas a ofrecer un producto prácticamente homogéneo

(Beath y Katsoulacos, 1991). Eaton y Lipsey (1976) demuestran teóricamente que si la distribución de los consumidores no es uniforme, la diferenciación de las empresas en ese mercado será mínima. Por lo tanto, para que exista una situación de diferenciación horizontal es necesario que exista heterogeneidad de gustos entre los clientes y que cada uno de ellos tenga una distinta “marca ideal” (Beath y Katsoulacos, 1991).

Además, para que exista una situación de diferenciación vertical entre empresas de un mercado, los clientes deben tener distinta renta o disposición a pagar por la calidad (Shaked y Sutton, 1982). Así, si la distribución de la renta es baja, esto significa que los consumidores tendrán una baja disposición a pagar por la calidad por lo que será difícil que sobrevivan productos con distinta calidad, ya que el producto de mayor calidad siempre podría bajar el precio y quedarse con todo el mercado. Sin embargo, cuando la distribución de la renta es mayor, la empresa de inferior calidad tendrá una demanda formada por los individuos más pobres que no podrán acceder a pagar el bien de calidad superior. En esta situación coexistirán empresas de calidades distintas y ambas tendrán beneficios, ya que a la empresa de calidad superior no le compensa la pérdida de beneficios resultante de la fuerte bajada de precios que le permitiría expulsar a la empresa de baja calidad del mercado.

2.2. Competencia

La relación entre competencia y calidad ha sido estudiada durante años por investigadores del área de Organización Industrial, aunque no existe un claro consenso sobre el efecto de un aumento de la competencia en la calidad (Crespi & Marette, 2009). Algunos estudios indican que la competencia aumenta la calidad (Schmalensee, 1974), otros indican que la competencia reduce la calidad (Gal-Or, 1983), mientras que otros afirman que no existe relación entre competencia y calidad (Swan, 1970). Esta divergencia entre los efectos teóricos parece deberse a la sensibilidad de los resultados a los supuestos iniciales de cada modelo (Schmalensee, 1979).

En la literatura existe evidencia de una relación positiva entre el número de competidores y la calidad (Dranove y White, 1994; Mazzeo, 2003; Cohen y Mazzeo, 2007). Los resultados de estos estudios, realizados principalmente en el sector servicios (ej. hospitales, líneas aéreas y banca), muestran que a medida que aumenta el número de competidores en un mercado, aumenta la calidad del servicio ofrecido.

Por el contrario, Demsetz (1973) argumenta que la relación entre número de competidores y calidad debe ser negativa, puesto que sólo aquellas empresas que ofrezcan la mayor calidad (y por lo tanto, satisfagan mejor al consumidor) permanecerán en el mercado. Shaked y Sutton (1987) y Sutton (1991) llegan a la misma conclusión, aunque por diferentes razones. En su opinión, una empresa para mejorar la calidad invierte en costes fijos, como publicidad e I+D, y en la medida en que estos costes hundidos sean muy altos evitarán la entrada de nuevos competidores. En otras palabras, cuando el incremento de calidad implica unos bajos costes marginales, las empresas de alta calidad pueden fijar unos precios muy parecidos a los de sus rivales de inferior calidad y expulsarlos del mercado, por lo que el mercado permanecerá concentrado. Estudios empíricos han validado la predicción teórica de Sutton (1991) al mostrar una relación positiva entre concentración y calidad (o gasto en publicidad, gasto en I+D) (Robinson y Chiang, 1996; Ellickson, 2006; Dick, 2007; Crespi y Marette, 2009; Berry y Waldfogel, 2010).

Estos estudios son sólo una muestra representativa de la literatura teórica sobre este tema. Posteriores estudios han introducido o modificado los supuestos de estos modelos (Vandenbosch y Weinberg, 1995; Guo, 2006; Schmidt-Mohr y Villas-Boas, 2008).

En cuanto a la relación entre competencia y diferenciación horizontal, apenas existen estudios empíricos sobre esta relación (Salvanes, Steen y Sørsgard, 2005). Cuando los precios son exógenos, los modelos económicos predicen que un aumento del número de competidores dará lugar a una diferenciación horizontal mínima (Tirole, 1988). Un precio exógeno elimina el efecto de competencia por lo que las empresas reducirán su diferenciación para atraer clientes de sus rivales sin que esto suponga un aumento de la intensidad competitiva. Esta es la contribución principal de Hotelling, que se ha denominado como el “principio de diferenciación mínima”: en ausencia de competencia en precios, cada empresa podrá arrebatar cuota de mercado al moverse hacia sus otras empresas competidoras. Este argumento explicaría por qué los partidos políticos tienden al centro y por qué las cadenas de TV ofrecen programas similares (ej, películas, shows...) a las mismas horas (Tirole, 1988). La evidencia empírica demuestra que en este tipo de mercados en los que no se compite en precios, bien por estar regulados o

por ser fácil la colusión, al aumentar el número de competidores, disminuye el grado de diferenciación horizontal (Borenstein y Netz, 1999; Salvanes, Steen y Sørsgard, 2005).

Por el contrario, en aquellos mercados en los que exista competencia en precios, las empresas elegirán diferenciar sus productos de los de sus rivales para evitar una caída de precios (d'Aspremont y otros, 1979). Sin embargo, esta tendencia hacia la diferenciación para evitar caídas de precios (efecto competencia) puede ser contrarrestada por varios factores como la homogeneidad de las preferencias o la existencia de economías de aglomeración (efecto cuota). Por lo tanto, aunque las empresas tengan tendencia hacia la diferenciación para evitar la competencia en precios, si los consumidores tienen unas preferencias muy homogéneas o existen determinadas economías por la localización en el mismo punto del espacio geográfico o de producto, entonces los nuevos competidores elegirán no diferenciarse respecto a los competidores, bien para conseguir acceder a la demanda o bien para reducir costes (Tirole, 1988). En este sentido, Swann (1985) explicaba la tendencia hacia una mayor similitud de diseños en la industria de microprocesadores debido a la existencia de determinadas economías (ahorro de costes de diseño, disminución de la incertidumbre de la demanda y externalidades derivadas de la producción de un bien estándar).

En la literatura también se ha estudiado empíricamente cuál es la relación entre el número de competidores y la diferenciación horizontal y geográfica. Por ejemplo, Netz y Taylor (2002) en su análisis de la diferenciación geográfica de la industria de gasolineras de Los Ángeles encontró una relación positiva entre el número de competidores y la distancia geográfica a los competidores. Sin embargo, Stavins (1995) encontró evidencia en la industria de ordenadores personales de una relación negativa, al mostrar que las empresas lanzaban nuevos modelos más parecidos a los existentes, tanto en calidad como en otras características horizontales, en la medida en que el número de empresas en la industria era mayor debido a la dificultad para encontrar nichos de mercado rentables.

En conclusión, cuando no existe competencia en precios las empresas optarán por no diferenciarse, mientras que cuando existe competencia en precios las empresas optarán por aumentar su grado de diferenciación horizontal. En este último caso, la literatura no ofrece una predicción clara acerca del efecto que tendrá en la diferenciación horizontal

un aumento del número de competidores. Cuando el número de competidores aumenta, las empresas se diferenciarán horizontal y geográficamente más o menos, dependiendo de si domina el efecto competencia o el efecto cuota.

2.3. Externalidades

La similitud de productos o empresas va en contra de la perspectiva económica tradicional puesto que la competencia que se desencadena entre empresas similares reducirá sus beneficios. Sin embargo, la similitud de las empresas puede aumentar sus beneficios a través de un mejor acceso a los inputs y a la tecnología o a un aumento de la demanda (Marshall, 1920). Estos beneficios derivados de la similitud de las empresas se han llamado economías de aglomeración (Swann, 1985).

Swann (1985) distingue entre las economías derivadas de una misma situación geográfica y aquellas derivadas de elegir unos atributos similares de producto. El primer factor que puede explicar la tendencia hacia la aglomeración geográfica es por la existencia de economías de geografía (Marshall, 1920; Ellinger, 1977), de hecho Marshall (1920) consideraba que los recursos naturales únicos eran el principal factor que explicaba la aglomeración geográfica de las industrias, como por ejemplo por qué los hoteles se localizaban juntos a lo largo de una playa. A pesar de la afirmación de Marshall, Ellison y Glaeser (1999) encontraron que las ventajas naturales sólo explicaban el 20% de los clústeres que estudiaron. El segundo factor que explicaría la aglomeración geográfica sería la existencia de economías de aglomeración. Para Swann las economías debidas a una misma situación geográfica son: (1) aprovechamiento de infraestructuras comunes, como transporte, comunicaciones o facilidad de aprovisionamiento; (2) externalidades informativas: la proximidad geográfica entre competidores facilita una mayor cantidad y calidad de la información que facilita el proceso de toma de decisiones empresariales; (3) reducción de los costes de búsqueda de los potenciales clientes: la proximidad geográfica entre empresas facilita a los clientes la búsqueda de los productos que quieren⁹.

⁹ En relación a este aspecto, es necesario mencionar que los investigadores no siempre se refieren a la diferenciación en los términos expuestos en este capítulo; en ocasiones su tema de estudio es el grado de similitud organizativa de las empresas en otras dimensiones distintas a las valoradas por los clientes. Por ejemplo, la localización geográfica no siempre es un atributo valorado por los consumidores, y el hecho de que las empresas elijan una misma localización no implica falta de diferenciación ya que pueden haber elegido diferenciarse en otros atributos que sean verdaderamente relevantes para los clientes.

La aglomeración geográfica facilita al cliente el descubrimiento y evaluación de los productos ofrecidos por múltiples empresas. Esto incrementa la probabilidad de que el consumidor compre en aquellos lugares en los que existe aglomeración de empresas que en otras localizaciones en las que existen empresas aisladas, por lo tanto la aglomeración aumenta la demanda. Este tipo de beneficio es mayor cuando el producto requiere inspección visual por parte de los clientes (Stahl, 1982) y cuando existe una alta variedad de productos (Fischer y Harrington, 1996).

Además de la reducción de costes de información para el cliente, las empresas se pueden aglomerar debido a externalidades informativas (Webber, 1972). La presencia de una empresa en una localización proporciona información acerca de la demanda existente. Webber (1972) afirma que la incertidumbre influye en las decisiones de localización de las empresas disminuyendo el grado de diferenciación entre ellas. En su opinión hay tres tipos de incertidumbre a las que se puede enfrentar una empresa: (1) incertidumbre acerca del comportamiento de los competidores, (2) incertidumbre acerca del estado del entorno, (3) incertidumbre acerca de las técnicas de producción. A su vez, Milliken (1987) considera que la incertidumbre del entorno puede ser de tres tipos: incertidumbre sobre el estado del entorno (dificultad para comprender cómo está cambiando el entorno), incertidumbre sobre el efecto (dificultad para predecir cómo los cambios del entorno afectarán a mi organización) e incertidumbre de respuesta (incapacidad para comprender cuáles son las opciones disponibles para responder a los cambios del entorno y de predecir las consecuencias de las distintas opciones). En estas situaciones de incertidumbre las empresas que tienen éxito con un producto determinado demuestran a los potenciales entrantes la fortaleza de la demanda y la posibilidad de producción de ese producto, por lo que los nuevos entrantes encontrarán que los riesgos asociados a la similitud son menos importantes que los riesgos asociados a la diferenciación tanto en el espacio geográfico como de producto (Greenhut, 1970; Webber, 1972). Así en la medida en que la demanda, por ejemplo, sea incierta, las empresas intentarán reducir los riesgos y costes de una relocalización al localizarse próximas a otras empresas. Estos resultados, sin embargo, dependen de unos supuestos muy restrictivos por lo que algunos autores han expresado sus dudas acerca de la aplicación de las conclusiones de Webber a decisiones de localización complejas (McCann y Folta, 2008).

Por otra parte, Swann (1985) a través del caso de la industria de microprocesadores también indica cuáles son las externalidades que pueden explicar por qué las empresas eligen una misma posición en el espacio de atributos del producto: (1) externalidades informativas: el éxito de una empresa en la producción y venta de un determinado producto constituye una fuente de información importante para los potenciales entrantes acerca de la fortaleza de la demanda y de las posibilidades de producción; eligiendo el mismo diseño de producto, los potenciales entrantes reducirán su riesgo de entrada en el negocio; (2) economías de estandarización: para algunos productos la utilidad del usuario depende del número de usuarios de ese producto (también denominadas externalidades de red por Katz y Shapiro, 1985), por lo que los fabricantes pueden tener un incentivo a elaborar un producto estándar.

De lo anteriormente expuesto se deduce que si existen economías por una localización cercana (aumento de la demanda o disminución de los costes) y las economías de aglomeración en el espacio de producto (infraestructura compartida, externalidades informativas y externalidades de red) son superiores a los costes del aumento de la competencia, entonces las empresas tenderán a ofrecer productos similares a los de sus competidores.

2.4. Costes de búsqueda de información

Como se ha visto inicialmente, cuando las empresas eligen el grado de diferenciación de sus productos hay dos fuerzas que influyen en su decisión aunque en direcciones opuestas. Por una parte, las empresas tienen un incentivo para ofrecer productos similares para conseguir cuota de mercado, especialmente cuando las preferencias son homogéneas. Por otra parte, tienen un incentivo para ofrecer un producto diferenciado que les permita no competir directamente con sus rivales por los mismos clientes, al poseer un segmento de clientes cautivo (Pinske y Slade, 1998).

Desde una perspectiva teórica se ha mostrado que la fortaleza de las preferencias de los clientes determina cuál de las dos fuerzas dominará (Pinske y Slade, 1998). En la medida en que los clientes tienen unas fuertes preferencias por determinados atributos y perciben una gran pérdida de utilidad si pierden esos atributos, entonces las empresas tendrán un incentivo a diferenciarse. En esta situación, las empresas más diferenciadas

podrán fijar precios superiores sin arriesgarse a perder una gran cuota de mercado¹⁰. Sin embargo, en la medida en que las preferencias no son tan fuertes, las empresas tendrán dificultades para sostener unos precios altos por lo que tendrán un incentivo a acercarse a sus competidores y así conseguir cuota de mercado.

Besanko y otros (2003) consideran que la principal causa la fortaleza de las preferencias es el coste de búsqueda de información del consumidor, es decir hasta qué punto es fácil o difícil obtener información acerca de las alternativas. En su opinión, en aquellos sectores en los que los costes de búsqueda de información son altos, los consumidores tendrán preferencias altamente idiosincráticas, por lo que aumentará el grado de diferenciación horizontal. Como, por ejemplo, en servicios médicos. Cada doctor ofrece un servicio muy diferenciado y aunque suba sus precios será muy difícil que pierda pacientes ya que para éstos será muy difícil encontrar otro doctor como él. Sin embargo, otros autores consideran que un aumento de los costes de búsqueda de información disminuyen el grado de diferenciación de las empresas (Kuksov, 2004). Cuando la comparación entre empresas es muy fácil, es decir existen bajos costes de búsqueda de información, las empresas pueden tener un incentivo para aumentar la diferenciación y hacer así más difícil para el cliente la comparación directa en precios.

2.5. La relación entre la diferenciación vertical y horizontal

En la literatura económica existen estudios en los que se analiza la elección de diferenciación en múltiples atributos del producto. Neven y Thisse (1990) e Irmén y Thisse (1998) argumentan que la diferenciación en un único atributo puede ser suficiente para minimizar la competencia en precios, por lo que concluyen que las empresas se diferenciarán en una única dimensión – horizontal o vertical- y optarán por ser similares en otras dimensiones. Igualmente, Eaton y Lipsey (1975,1976) muestran que las empresas elegirán diferenciarse en una dimensión, aquella más valorada por los clientes y no diferenciarse en el resto de las dimensiones menos valoradas.

¹⁰ D'Aspremont, Gabszewicz and Thisse (1979) demostraron que al cambiar el supuesto del modelo de Hotelling (1929) de costes de transporte lineales a costes de transporte cuadráticos la elección pasaba de la mínima diferenciación a la máxima diferenciación. El supuesto de costes de transporte cuadráticos implica la existencia de unas preferencias más intensas que en el caso de costes de transporte lineales (Pinske y Slade, 1998).

Baum y Haveman (1997) utilizan un argumento similar para formular la hipótesis de que las empresas eligen diferenciarse en unos atributos y ser similares en otros. Según estos autores, la diferenciación permitirá a las empresas evitar la competencia en precios, mientras que la similitud permitirá acceder a determinadas economías por la aglomeración geográfica con otras empresas. Estos autores no se refieren a la diferenciación vertical u horizontal, sino a la diferenciación en distintas dimensiones. Empíricamente demuestran que los nuevos hoteles de Manhattan se localizan geográficamente cerca de otros hoteles, similares en precio, pero diferentes en tamaño.

Ethiraj & Zhu (2008) consideran que las empresas se enfrentan a la decisión de elegir un tipo de diferenciación u otro. Un nuevo entrante en la industria puede elegir una mayor diferenciación horizontal, manteniendo la paridad en calidad, o elegir una mayor diferenciación vertical a través de mejoras significativas en las dimensiones principales asociadas a la calidad. Cada una de estas opciones presenta distintas relaciones coste-beneficio. Así, la diferenciación horizontal necesita menos inversión en I+D y supone menor riesgo, en comparación con la diferenciación vertical. Por el contrario, la diferenciación vertical puede conseguir una mayor cuota de mercado puesto que ofrece al consumidor un producto claramente superior, mientras que la diferenciación horizontal es difícil que sobrepase la cuota de las empresas establecidas al ofrecer un menor beneficio incremental para todos los consumidores. Empíricamente muestran que una empresa seguidora si se diferencia verticalmente puede conseguir mejores resultados que la empresa innovadora.

Finalmente, Besanko y otros (2003) ofrecen argumentos que justifican que una empresa diferenciada horizontalmente tiene incentivos tanto para aumentar su grado de diferenciación vertical como para mantenerlo. En su opinión, la decisión de aumentar la calidad dependerá de dos factores: (1) el incremento de la demanda derivado del aumento de la calidad, (2) el beneficio extra de cada unidad vendida. Estos factores están determinados a su vez por el grado de diferenciación horizontal y la precisión con la que los consumidores pueden observar la calidad. Cuando en un sector existe una alta diferenciación horizontal, los consumidores son muy leales por lo que serán reacios a cambiar a otra empresa cuando las diferencias de calidad sean pequeñas, esto implica que cada empresa tendrá poca demanda adicional en el caso de aumentar su calidad. Por ejemplo, en aquellos negocios en los que la localización es importante, este argumento

explicaría por qué los restaurantes de autopistas sobreviven a pesar de la escasa calidad de su comida. Tienen poco incentivo para aumentar la calidad ya que es improbable que aumente su demanda. Por lo tanto, las empresas más diferenciadas horizontalmente pueden esperar un escaso incremento de la demanda por aumentar su calidad. Sin embargo, el beneficio extra puede ser mayor, puesto que al tener clientes más leales también podrán fijar precios por encima de sus costes marginales y por lo tanto ganarán más por el incremento de calidad. En conclusión, una empresa diferenciada horizontalmente puede tener un incentivo tanto para mantener como para aumentar su nivel de calidad.

En conclusión, la literatura tiende a considerar los productos como diferenciados horizontalmente o verticalmente, y en general, se insiste más en que las empresas al elegir un determinado tipo de diferenciación, pueden evitar la competencia en precios por lo que no necesitan diferenciarse en otras dimensiones. Además, se ha visto cómo la elección de un determinado tipo de diferenciación debe ser cuidadosamente meditada por el nuevo entrante, puesto que, esta decisión puede tener un impacto distinto en los resultados empresariales.

2.6. La relación entre la diferenciación de producto y diferenciación geográfica

La tradición iniciada por Hotelling (la cual ha dado lugar a una rama de la economía denominada economía espacial) ha conceptualizado la diferenciación como una decisión de localización que deben tomar las empresas en el espacio de dos dimensiones: geográfica y de producto. Esta literatura indica que la relación entre diferenciación de producto y diferenciación geográfica puede ser tanto positiva como negativa.

Por una parte, la relación entre diferenciación geográfica y de producto puede ser negativa debido principalmente a tres razones. En primer lugar, la alta diferenciación de producto reduce o elimina la competencia por clientes y recursos, por lo que las empresas se pueden localizar geográficamente próximas a otras. Por ejemplo, Ben Akiva, De Palma y Thisse (1989) muestran teóricamente que la diferenciación horizontal puede reducir la rivalidad en precios hasta el punto de que sea sostenible una aglomeración geográfica entre las empresas. En segundo lugar, una mayor

diferenciación de producto reduce el riesgo de diseminación de conocimiento hacia la competencia, la cual es una de las principales razones para que una empresa se localice alejada de su competencia (Shaver y Flyer, 2000). Una diferenciación mayor elimina la necesidad de aumentar la distancia geográfica respecto a la competencia puesto que las inversiones en innovación y desarrollo de nuevos productos son de menor relevancia para los competidores próximos. Por último, una mayor diferenciación de producto dará lugar a una menor diferenciación geográfica para reducir los costes de búsqueda por parte de los consumidores. Las empresas diferenciadas se beneficiarán de una localización próxima al aumentar la demanda de sus productos (Chung y Kalnins, 2001).

No obstante, también en la literatura encontramos dos argumentos que apoyan que la relación entre la diferenciación de producto y la geográfica puede ser positiva. En primer lugar, una mayor diferenciación de producto disminuye el potencial de una empresa para compartir con otras empresas y aprender de sus competidores, por lo que los beneficios de una localización próxima no serán demasiado importantes. En segundo lugar, más diferenciación de producto implica también la necesidad de recursos más especializados que pueden no estar disponibles en el clúster de empresas localizadas geográficamente próximas, lo que forzará a una empresa a aumentar su diferenciación geográfica (Swaminathan, 2001).

La evidencia empírica ha encontrado una relación fuerte entre la diferenciación de producto y geográfica, pero no existe una evidencia clara acerca de la dirección de esta relación. Swaminathan (2001) desarrolló y testó un modelo en el que las empresas generalistas se debían aglomerar en el centro del mercado porque necesitaban recursos similares, mientras que las empresas especialistas se debían localizar alejadas en donde hubiese recursos más especializados. Este modelo indica que una mayor diferenciación de producto está asociada a una mayor diferenciación geográfica. Una relación similar la obtiene Pinske y Slade (1998) quienes examinaron empíricamente la influencia de las características de las gasolineras en su grado de diferenciación geográfica, encontrando que las empresas con similares contratos tienden a aglomerarse geográficamente. Nachum y Wymbs (2005) también encontraron una relación positiva entre el grado de diferenciación y la distancia geográfica de las multinacionales que entraron en Londres y Nueva York. Por otra parte, Baum y Haveman (1997) encuentran evidencia en la

industria hotelera que apoya ambas direcciones dependiendo de la medida de diferenciación de producto utilizada. Los hoteles que eligen una localización próxima son aquellos similares en precio pero diferentes en tamaño.

2.7. Decisiones de diferenciación por parte de empresas multiproducto

En la literatura de Organización Industrial encontramos que gran parte de los estudios de diferenciación se han enfocado en la decisión de una empresa con un único producto. Sin embargo, la realidad muestra que la mayor parte de las empresas producen una gran variedad de productos. Esta observación ha llevado a los investigadores a plantearse cómo son las decisiones de diferenciación de una empresa multiproducto (ver Mañez y Waterson, 2001 para una revisión). A pesar de su relevancia, la literatura económica sobre este tema (decisiones de localización de producto por parte de empresas multiproducto) es limitada (Chisholm y Norman, 2004).

¿Las empresas multiproducto lanzarán al mercado productos similares o diferentes a los de su competencia? En principio el razonamiento es similar al caso de una empresa con un único producto, las empresas lanzarán productos diferenciados para evitar la competencia y poder subir precios. Sin embargo, la existencia de costes de búsqueda de información puede influir en las decisiones de diferenciación. En este sentido, Klemperer (1992) demostró que las empresas multiproducto pueden reducir la competencia en precios ofreciendo líneas de productos similares cuando los consumidores compren una gama completa de productos e incurran en costes al investigar a varios proveedores. De acuerdo con este argumento, las empresas multiproducto ofrecerán productos poco diferenciados, porque así no brindan al consumidor ninguna razón para comprar a otro proveedor, reforzando así su lealtad a la empresa.

Por otra parte, ¿las empresas multiproducto lanzarán al mercado productos similares o diferentes a los que ya poseen? Cuando una empresa multiproducto introduce un nuevo producto en el mercado no sólo deberá tener en cuenta el grado de diferenciación respecto a sus competidores, sino también el relativo a sus demás productos. La literatura muestra que estas empresas tienen dos elecciones (1) no diferenciar sus productos para conseguir economías de alcance, aunque esto implique la creación de sustitutos para sus productos existentes (Schmalensee, 1978; Eaton y Lipsey, 1979); (2)

diferenciar sus productos ocupando nichos para evitar la entrada de competidores (Spence, 1976; Brander y Eaton, 1984; Bonanno, 1987). Los resultados en la literatura teórica económica varían al depender de los supuestos específicos de cada modelo (Stavins, 1995). Empíricamente, Stavins (1995) demuestra para la industria de ordenadores como las empresas tienden a diferenciar sus productos para evitar la entrada de nuevos competidores.

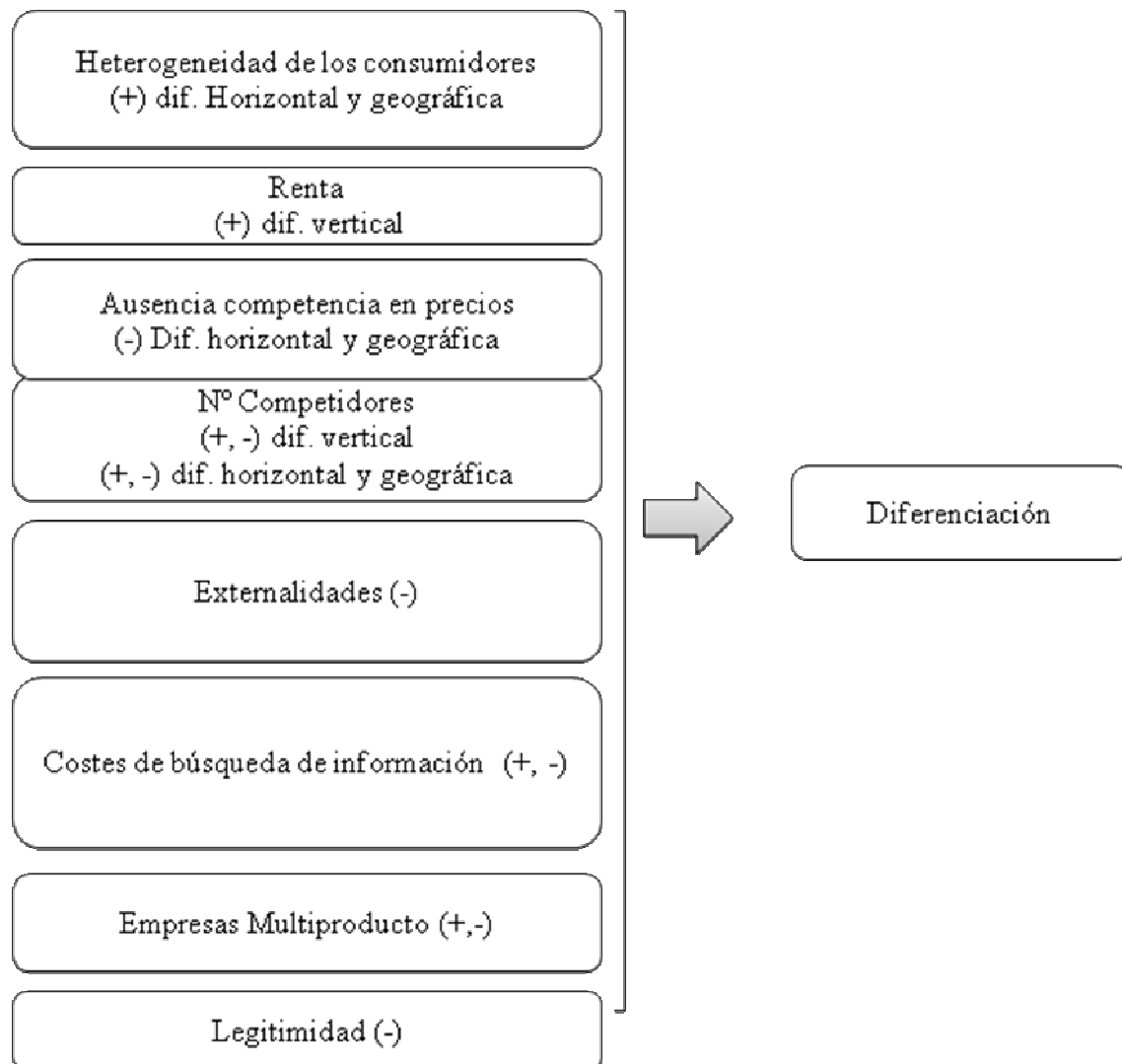
2.8. Legitimidad

La literatura del área de Organización indica que las empresas se pueden beneficiar al ser similares entre sí porque son reconocidas como legítimas (DiMaggio y Powell, 1983). Las empresas se enfrentan a presiones institucionales por parte de los reguladores, asociaciones profesionales y redes sociales (DiMaggio y Powell, 1983). En la medida en que estas presiones sean más fuertes se puede producir un proceso por el cual las empresas se parecen más entre sí. Durante este proceso pueden aparecer unas determinadas estrategias que son aceptadas como legítimas (Aldrich y Fiol, 1994). Deephouse (1999) afirma que las empresas que establecen una estrategia muy diferente a la del resto de la industria, desafían su legitimidad, por lo que se pueden encontrar con problemas para la adquisición de recursos lo que, finalmente, puede disminuir su capacidad para obtener beneficios. Por esta razón, Deephouse (1999) argumenta que en aquellos mercados en los que las fuerzas competitivas e institucionales son importantes, las empresas necesitarán equilibrar la diferenciación con la similitud. Sus resultados empíricos en la industria bancaria demuestran como los bancos con un moderado grado de diferenciación obtienen unos resultados superiores que aquellos con un mayor o menor grado de diferenciación, corroborando así su hipótesis.

Es preciso señalar que el término de diferenciación en el área de Organización no es semejante al término de diferenciación empleado en el área de Economía o definido en esta tesis. En la literatura de Organización el término de diferenciación no se refiere a la diferenciación de productos, sino a las diferencias existentes entre las empresas en general, incluyendo sus recursos y cualquier característica de las organizaciones.

La Figura 1 resume las predicciones que ofrece la teoría sobre los antecedentes de cada tipo de diferenciación.

FIGURA 1
Los antecedentes de la diferenciación horizontal, vertical y geográfica en la literatura



3. CONSECUENCIAS DE LA DIFERENCIACIÓN

En la literatura de Estrategia, la diferenciación se ha considerado unida intrínsecamente a precios más altos y mayor rentabilidad, muestra de ello es la utilización en algunos trabajos empíricos de los “Premium Price” como medida de diferenciación (White, 1986). Esta asociación se ha debido fundamentalmente a la definición de diferenciación ofrecida por Porter (1980) según la cual “una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede cualquier coste asociado por ser único. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales”¹¹.

Aunque teóricamente la diferenciación se ha asociado a precios más altos y mayor rentabilidad, la evidencia empírica no es unánime como veremos a continuación.

3.1. Diferenciación vertical y precios

En los modelos de diferenciación vertical los productos de mayor calidad tendrán un precio mayor al de los productos de menor calidad debido a que todos los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias y están dispuestos a pagar más por los productos mejores (Shaked y Sutton, 1982). Pero además, en la medida en que las empresas aumentan su diferenciación vertical la intensidad de la rivalidad en precios disminuirá al ser menos sensible el cliente al precio.

Economistas como Klein y Leffler (1981) y De Vany y Saving (1983) han afirmado que la calidad objetiva del producto es la causa principal de las diferencias de precios. Por tanto, desde el punto de vista teórico, existe acuerdo en que la calidad objetiva tiene un impacto en los precios. A pesar de esta predicción teórica, la evidencia empírica sobre la relación entre calidad y precio no es unánime. En una revisión de trece estudios

¹¹ Esta cita está extraída de la versión en español del libro de Porter: Ventaja competitiva (1987:138). Ed. Cecsá.

Geistfeld (1988) encuentra una correlación media entre precio y calidad de sólo el 0.19. Algunos autores han argumentado que la relación entre precio y calidad depende de los costes de búsqueda de información. Akerlof (1970) argumentaba que si la calidad de un producto es difícilmente evaluable antes de la compra, los consumidores no estarán dispuestos a pagar por ella. La evidencia empírica hallada por Tellis y Wernerfelt (1987) confirma que la correlación entre precio y calidad es mayor para aquellos productos en los que existe información fácilmente disponible. En resumen, los consumidores estarán más dispuestos a pagar por la calidad objetiva en la medida en que dispongan de una información más completa sobre el producto.

En conclusión, una mayor calidad física irá asociada a un mayor precio siempre y cuando el consumidor pueda evaluar ese aumento en la calidad del producto; de no ser así, el cliente utilizará otros atributos para valorar la calidad, como por ejemplo la marca, por la que estará dispuesto a pagar un sobreprecio.

3.2. Diferenciación horizontal y precios

La ventaja fundamental de la diferenciación horizontal es la relajación de la competencia directa en precios (d'Aspremont y otros, 1979). Se asume que los precios se pueden ajustar más rápido que las características de los productos, por lo que las empresas elegirán primero estas características anticipando que su proximidad a los competidores influirá en la competencia en precios (Tirole, 1988). Así, cuanto más diferenciación exista entre dos productos, peores sustitutos serán y por este motivo menor influencia ejercerá un cambio en los precios de uno sobre la demanda del otro. Una empresa diferenciada horizontalmente podrá subir precios sin perder toda su cuota de mercado al adaptarse mejor a las preferencias de algunos consumidores.

El supuesto de la existencia de una relación directa entre diferenciación y competencia en precios ha llevado a algunos autores a considerar ambos términos como sinónimos. Por ejemplo, en la investigación sobre ecología de las organizaciones, Hannan, Ranger-Moore y Banaszak-Holl (1990) y Baum y Mezías (1992) miden la intensidad competitiva en función de la similitud de una empresa a sus competidores en las principales dimensiones estratégicas. Su argumento básico consiste en que aquella empresa que sigue una estrategia diferente se beneficia al no competir directamente por los mismos recursos de sus rivales, *ceteris paribus*.

La evidencia empírica sobre la relación entre diferenciación horizontal y precios es escasa. Existe evidencia que muestra que las empresas que compiten en la industria de bebidas refrescantes establecen precios superiores a sus costes marginales, por lo que la diferenciación evita la competencia en precios (Gasmi, Lafont, Vuong, 1992; Dhar, Chavas, Coterill y Gould 2005) sin embargo en estos estudios no se mide el grado de diferenciación directamente, sino que se explican las diferencias de precios por la existencia de distintas marcas que atraen más a algunos consumidores y menos a otros, lo que muestra la existencia de diferenciación horizontal.

Por otra parte, en el área de Márketing encontramos algunos estudios sobre precios en industrias en las que se compite con diferenciación vertical y horizontal. Por ejemplo, Draganska y Jain (2006) muestran que en la industria del yogurt los consumidores valoran más los atributos asociados a la línea de producto (principalmente estas líneas de producto difieren en el contenido de azúcar, grasa y precio) a los que los autores denominan atributos verticales; mientras que valoran menos los atributos asociados a los distintos sabores dentro de una línea, a los que denominan atributos horizontales. En esta situación muestran como la estrategia óptima para la empresa es fijar precios distintos para las distintas líneas de productos y precios similares para los distintos sabores, es decir la diferenciación vertical está asociada a precios superiores mientras que la horizontal no. La primera razón que justifica este resultado sería que los consumidores no valoran más un sabor que otro, por lo que sería difícil para las empresas justificar una diferencia de precios. Además, si los consumidores perciben los sabores similares, pueden concluir que las diferencias de precios son injustas (Xia, Monroe y Cox, 2004). Si tal percepción de injusticia existe, se podría esperar una caída de la demanda y de los beneficios. Por ejemplo en un estudio sobre tallas de ropa, Anderson y Simester (2005) demostraron que las diferencias de precios podían suponer una caída de beneficios de un 7%.

Estos resultados sugieren que la capacidad de una empresa diferenciada horizontalmente para fijar precios superiores dependerá de la intensidad de las preferencias de los clientes o de los costes de búsqueda de información (Besanko y otros, 2003). Cuando las preferencias de los clientes son altamente idiosincráticas y cada consumidor tiene unas preferencias muy marcadas por productos horizontalmente diferenciados, entonces

las empresas podrán subir precios sin perder mucha cuota de mercado. Ahora bien, cuando las preferencias no son tan marcadas entonces las empresas horizontalmente diferenciadas si suben el precio pueden perder gran parte de su cuota de mercado, por lo que para evitar esta pérdida de cuota deberán fijar un precio similar respecto a sus competidores.

En conclusión, aunque la teoría predice que las empresas diferenciadas horizontalmente podrán subir precios respecto a sus competidores y no perderán toda su cuota de mercado, los estudios empíricos muestran que los productos horizontalmente diferenciados fijan precios similares entre sí. Los investigadores han considerado que la intensidad de las preferencias de los clientes determina la capacidad de la empresa de establecer un precio superior por un producto horizontalmente diferenciado.

3.3. Diferenciación geográfica y precios

El efecto de la localización geográfica sido tratado en la literatura de dos modos distintos. En primer lugar, se ha considerado la localización como un atributo vertical que puede dar lugar a unos mayores precios. Por ejemplo, en distintos estudios del sector hotelero se ha analizado el impacto de la distancia al centro de la ciudad en el precio (Arbel y Pizan, 1977; Carvell y Herrin, 1990; Bull, 1994) encontrando una relación positiva.

En segundo lugar, se ha considerado la localización en términos de la distancia al competidor, lo cual indica el grado de diferenciación horizontal. En la literatura encontramos que la distancia geográfica al resto de competidores puede tener dos efectos contrapuestos sobre los precios y la rentabilidad. Por una parte, la literatura económica tradicional considera que una menor distancia geográfica aumenta la competencia en precios y por lo tanto reduce la rentabilidad empresarial (d'Aspremont y otros, 1979). Por otra parte, una menor distancia geográfica (o aglomeración geográfica) puede dar lugar a una mayor eficiencia o a un aumento de la demanda lo que incrementará la rentabilidad (Baum y Haveman, 1997). Análogamente, los estudios empíricos sobre la relación entre la distancia geográfica y la rentabilidad arrojan resultados contrapuestos y en cierta medida paradójicos, dado que existe evidencia que muestra que una mayor distancia geográfica está asociada a unos precios inferiores y

peores resultados, pero también a una mayor probabilidad de supervivencia (McCann y Folta, 2008).

Por una parte, determinados estudios muestran como la similitud geográfica está asociada a mayores precios o rentabilidad tanto en sectores de servicios (Chung y Kalnins, 2001; Canina, Enz y Harrison, 2005¹²), como de manufacturas (Visser, 1999). Por ejemplo, Visser (1999) mostró para la industria textil de Perú, que las pequeñas empresas aglomeradas geográficamente tenían unas ventas superiores a las de las pequeñas empresas no aglomeradas.

Por el contrario, la evidencia empírica muestra que la aglomeración geográfica puede estar asociada a menores ratios de supervivencia de las empresas. Staber (2001) demostró que cuantas más empresas existiesen en un radio de 10 kilómetros, mayor era la probabilidad de fracaso de las empresas de la industria alemana de prendas de punto. Shaver y Flyer (2000) encontraron un ratio de supervivencia menor para aquellas empresas que entraban en localizaciones con mayor aglomeración geográfica. Igualmente, Folta, Cooper y Baik (2006) encontraron que las empresas de biotecnología localizadas en clústers, tenían un ratio de supervivencia menor.

Algunos autores han expresado dudas sobre la utilización de la probabilidad de supervivencia como medida de rentabilidad, debido a que las empresas pueden diferir en los límites de rentabilidad que necesitan para continuar o extinguir un negocio y además la desaparición de una empresa puede deberse no solo a una baja rentabilidad sino también a una adquisición (Cooper y Folta, 2000; McCann y Folta, 2008). Por ejemplo, McCann y Folta (2008) argumentan que las empresas localizadas en el mismo clúster pueden tener límites de rentabilidad más bajos puesto que los directivos pueden fácilmente encontrar un empleo alternativo dada la densidad de empresas similares. Esto podría explicar la paradoja de que las empresas aglomeradas tienen un ratio de supervivencia más bajo aunque sus precios sean mayores a los de las empresas aisladas geográficamente.

¹² En estos artículos no se mide expresamente la distancia de cada empresa a sus competidores sino que estiman el impacto en el precio/rentabilidad de la presencia de un determinado tipo de competidores (ej. porcentaje de hoteles que pertenecen a cadena; porcentaje de hoteles de superior calidad etc.) en el mismo código postal de la empresa.

En conclusión, la evidencia empírica parece apoyar una relación tanto positiva como negativa entre diferenciación geográfica y precios/rentabilidad.

3.4. Efecto de la diferenciación en la rentabilidad

La diferenciación se considera uno de los factores que explican la rentabilidad superior que obtienen algunas empresas, tal y como afirma Porter (1996: 62): “A company can outperform rivals if it can establish a difference that it can preserve”. El argumento básico que justifica esta relación es que una empresa diferenciada se enfrenta a una menor competencia, lo cual le permite fijar precios superiores a sus costes marginales y obtener una rentabilidad superior. En la medida en que los productos que compiten en un mercado están diferenciados, son sustitutos imperfectos por lo que las empresas podrán actuar como monopolistas en relación a sus productos (Beath y Katsoulacos, 1991). Por su parte, D’Aveni (1994) sugiere que la probabilidad de entrar en una intensa guerra de precios aumenta en aquella situación en la que los rivales posean posiciones estratégicas similares.

Además del efecto en precio, la diferenciación puede tener también un efecto en la cuota de mercado puesto que el producto puede ser preferido por una mayor cantidad de consumidores y capturar así una mayor cuota de mercado. Si además los costes unitarios decrecen con el volumen, el efecto a largo plazo de la diferenciación puede ser una disminución del coste unitario (Hill, 1988). En este sentido, Hill (1988) considera que el efecto de la diferenciación en la rentabilidad podría ser mucho más fuerte al aumentar la pendiente de la curva de demanda a la que se enfrenta la empresa, y también desplazar la curva de demanda hacia la derecha y la curva de costes hacia abajo.

En el área económica la relación entre la diferenciación y la rentabilidad dependerá de la elasticidad de la curva de demanda y su posición respecto a la curva de costes (Chamberlin, 1933). Por lo tanto, la diferenciación puede o no tener un efecto en la rentabilidad. En la medida en que el coste marginal sea inferior al valor marginal que percibe el cliente por el aumento de la diferenciación, será más rentable aumentar la diferenciación (Shaked y Sutton, 1982).

Porter (1980: 177) reconoce que no siempre la diferenciación es rentable y ofrece una lista de situaciones en las cuales la diferenciación no irá unida a una mayor rentabilidad; sin embargo, estas ideas no han sido contrastadas empíricamente. Estas situaciones en las que la diferenciación puede no ser rentable son:

- a) Exclusividad no valiosa.
- b) Demasiada diferenciación.
- c) Precio superior muy alto.
- d) Ignorar la necesidad de señalar el valor.
- e) No conocer el coste de diferenciación.
- f) Foco en el producto en lugar de en la cadena de valor completa.
- g) No reconocer los segmentos del comprador.

La relación entre diferenciación y rentabilidad ha recibido una mayor atención por parte de los investigadores de Estrategia. Los estudios sobre la relación entre las estrategias genéricas y rentabilidad encontraron una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y distintas medidas financieras como rentabilidad sobre activos y crecimiento de ventas (Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1982; 1984). Estos estudios planteaban modelos simples sin variables mediadoras ni moderadoras y con una escasa articulación teórica sobre los efectos de dichas variables (Campbell-Hunt, 2000¹³). Estas razones, junto con la dificultad de agregar las distintas medidas de diferenciación y de rentabilidad han dificultado la generalización de resultados, tal y como pone de manifiesto Campbell-Hunt (2000) en un meta análisis sobre estrategias genéricas. En dicho estudio, no encuentra una asociación entre la presencia de una estrategia genérica y los resultados empresariales, por lo que defiende “...the need for a more complete and possibly different specification of the link between competitive strategy and firm performance” (Campbell-Hunt, 2000:151).

¹³ “The empirical tests have invariably taken the form of a simple model linking competitive strategy designs to performance, with no mediating variables or contingencies built into the model specification. In part, this has been due to the limited degrees of freedom available to each study, and in part to the limited articulation of these effects into the dominant paradigm’s theory of performance” (Campbell-Hunt, 2000:145-146)

3.5. Variables moderadoras de la relación entre diferenciación y rentabilidad

En la literatura de Estrategia encontramos estudios sobre el efecto de las variables del entorno en la relación entre las estrategias genéricas y la rentabilidad. Hambrick (1983) y más recientemente Thornhill y White (2007) indican que las estrategias genéricas no dan lugar a un éxito similar en todo tipo de industrias y que dependiendo del entorno algunas estrategias serán más exitosas que otras. Hambrick y Lei (1985), Kim y Lim (1988) y Miller (1988) encontraron empíricamente que la rentabilidad de las estrategias genéricas dependía de características del entorno como la etapa del ciclo de vida, el tipo de consumidor, el grado de concentración del mercado, el cambio tecnológico etc. En general, estos artículos ofrecen una escasa articulación teórica sobre los efectos de estas variables moderadoras (Campbell Hunt, 2000).

Por lo común, los investigadores han asumido la existencia de una relación lineal entre la rentabilidad y el grado de diferenciación. Sin embargo, Deephouse (1999) pone en entredicho esa asociación lineal. En su opinión, la existencia de presiones institucionales podría explicar una relación entre diferenciación y rentabilidad en forma de U invertida. Así, la ausencia de legitimidad puede dar lugar a la dificultad para acceder a recursos de las empresas más diferenciadas y en último término a un deterioro de sus resultados. Los resultados empíricos obtenidos por Deephouse (1999) para la industria bancaria, demuestran como los bancos con un moderado grado de diferenciación obtienen unos resultados superiores que aquellos con un mayor o menor grado de diferenciación.

También se ha argumentado que una mayor diferenciación no sólo puede estar asociada a un mayor precio sino también a una mayor demanda y reducción de costes lo cual provocaría una rentabilidad extraordinaria. Teóricamente, Hill (1988) argumenta que los factores que moderan la relación entre diferenciación y cuota de mercado son: el grado de concentración del mercado, el crecimiento de la demanda y el grado de diferenciación de los rivales.

En primer lugar, la diferenciación podrá dar lugar a un mayor incremento de la demanda en mercados fragmentados que en mercados más concentrados puesto que en estos últimos al ser pocos competidores, la diferenciación, habitualmente, es la forma de

mantener la cuota de mercado, mientras que en mercados fragmentados al no existir grandes competidores, la diferenciación podrá dar lugar a mayores incrementos de demanda. En este sentido, Kim y Lim (1988) específicamente muestran evidencia empírica de que la estrategia de diferenciación es más rentable cuando el mercado es más competitivo.

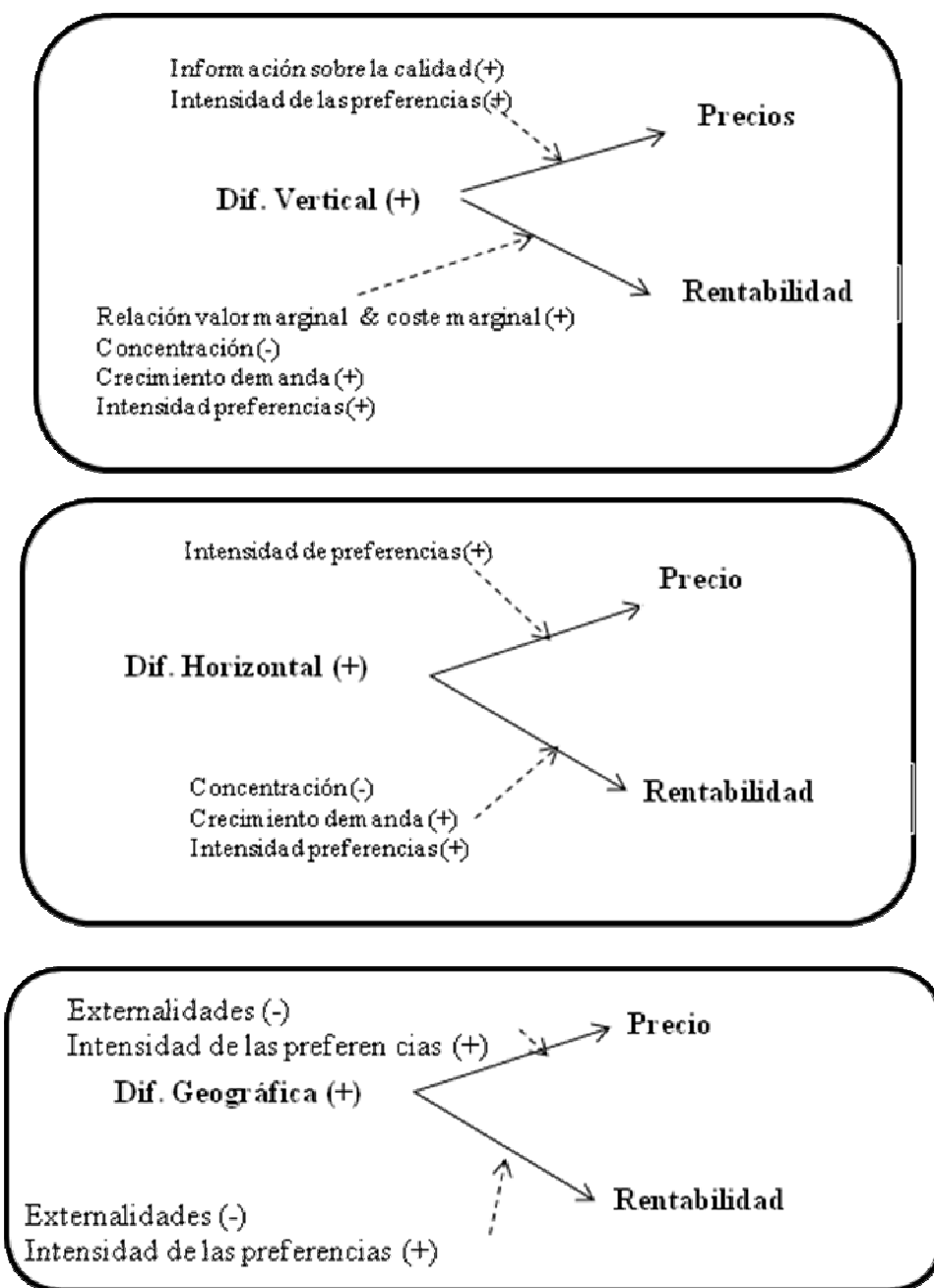
En segundo lugar, Hill (1988) considera que en mercados con mayor crecimiento, la diferenciación tendrá un mayor impacto en la rentabilidad, mientras que en mercados con menor crecimiento la expansión de una empresa diferenciada será más difícil, al tener que crecer a costa de sus competidores.

Finalmente, Hill (1988) sugiere que la lealtad del consumidor a los productos rivales determina el punto hasta el cual la empresa puede utilizar la diferenciación para incrementar la demanda. En aquellos sectores en los que exista una fuerte diferenciación por parte de las empresas establecidas, puede ser más difícil para empresas muy diferenciadas conseguir arrebatarles cuota de mercado.

La figura 2 resume las predicciones teóricas sobre el impacto de cada tipo de diferenciación en los precios y rentabilidad, así como las variables moderadoras consideradas en la literatura.

FIGURA 2

La relación entre la diferenciación vertical, horizontal y geográfica y los precios y rentabilidad en la literatura



4. LA DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

El estudio de la diferenciación en el sector hotelero se ha enfocado principalmente en el análisis de la demanda, lo que ha permitido entender los atributos que crean valor para el cliente, la disposición a pagar por esos atributos y el grado de diferenciación de un hotel en términos de las variables de diferenciación (Tabla 1). En la literatura, encontramos muy pocos estudios que investiguen la relación entre las condiciones de la industria y de la empresa en la elección del nivel de diferenciación (Tabla 2) y también, relativamente poca investigación acerca de la relación entre los tipos de diferenciación y la rentabilidad (Tabla 2).

4.1. Atributos valiosos para el consumidor

Para comprender los atributos que determinan la elección de un hotel por parte de un cliente, los investigadores han utilizado fundamentalmente encuestas. Una revisión extensa de la literatura indica que existen muchos atributos a través de los que un hotel puede diferenciarse. Así, por ejemplo, Dubé y Renaghan (2000) identifican 1.275 atributos valiosos para el consumidor en el momento de la elección del hotel. Entre los atributos más importantes destacan la localización, la calidad de las instalaciones, la calidad del servicio, la limpieza, seguridad y la reputación del hotel (Atkinson, 1988; Renaghan y Kay, 1987; Ananth, DeMicco, Moreo y Howey, 1992; Dubé y Renaghan, 2000; Chu & Choi, 2000).

La literatura también indica que distintos segmentos de consumidores valoran distintos atributos. Por ejemplo, Ananth, DeMicco, Moreo y Howey (1992) identifican los atributos que valoran los clientes de mayor edad, mientras que Renaghan y Kay (1987) identifican los atributos más valiosos para los directivos encargados de la planificación de congresos y convenciones. Muchos estudios han comparado los atributos valiosos en el momento de selección del hotel para los clientes de ocio y negocios, identificando la limpieza y la localización como los más importantes para los clientes de negocios (Lewis y Chambers, 1989; McCleary, Weaver, Hutchinson, 1993) y la seguridad, interacciones personales y precios como más importantes para los clientes de ocio (Lewis, 1985; Clow, Garretson y Kurtz, 1994).

La disposición a pagar de los clientes ha sido analizada a través del análisis conjunto y métodos hedónicos. Por ejemplo, a través del análisis conjunto, Goldberg, Green y Wind (1984) identifican los atributos por los que un turista de negocios tiene una mayor disposición a pagar: habitaciones, instalaciones/atmósfera, seguridad, servicios asociados, instalaciones recreativas, entretenimiento en los salones del hotel. Por otra parte, los métodos de regresión de precios hedónicos han permitido identificar los servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio: la categoría del hotel, determinados servicios de la habitación (servicio de habitaciones, minibar, secador:...), la localización, restaurante, parking y cadena (Sinclair, Clewer y Pack, 1990; Bull, 1994; Espinet, Saez, Coenders y Fluvia, 2003; Thrane, 2007).

Uno de los atributos que ha sido más intensamente investigado en la regresión hedónica es la localización geográfica. Varios autores consideran la localización como un atributo vertical, es decir para el que todos los clientes tienen el mismo ranking de preferencias, y en consecuencia miden este atributo como la distancia a la playa (Espinete, Saez, Coenders y Fluvia, 2003), distancia al centro en tiempo o en kilómetros (Arbel y Pizan, 1977; Sinclair, Clewer y Pack, 1990; Bull, 1994; Thrane, 2007) o distancia a un determinado núcleo de actividad (Carvell y Herrin, 1990). Estos estudios habitualmente se realizan para una localidad. Los resultados muestran que a mayor distancia, menor será el precio que estará dispuesto a pagar el turista, excepto para el caso de localidades de costa en el que una mayor distancia al centro tiene un impacto positivo en el precio (Sinclair, Clewer y Pack, 1990). Otros estudios han investigado el posicionamiento de las cadenas hoteleras en base a las percepciones de los consumidores sobre determinados atributos utilizando métodos de escalamiento multidimensional (Dev, Morgan, Shoemaker, 1995; Mazanec, 1995).

Finalmente, las estrategias de diferenciación se han intentado comprender utilizando encuestas a directivos. Por ejemplo Garrigós-Simón y Palacio (2004), utilizan la escala desarrollada por Robinson y Pearce (1988) para estimar la importancia de determinadas estrategias competitivas entre los hoteles españoles. En su análisis confirmatorio encuentran evidencia de cuatro tipos de estrategias genéricas: eficiencia, calidad del servicio, innovación y marca.

TABLA 1

Atributos valiosos para el consumidor en el momento de la elección del hotel

Autores	Método de análisis	Resultados
Dubé y Renaghan, 2000 <i>Cornell H&R</i>	Encuestas a clientes 168 clientes de ocio 168 clientes de negocios 114 clientes de congresos	Los atributos que más valoran los clientes en el momento de compra son: Localización, Marca y reputación, Propiedad física, Diseño de la habitación, Valor por el dinero, Servicio (funcional), Servicio (Interpersonal), Márketing, Servicios de alimentación y bebida, Estándares de calidad
Chu y Choi, 2000 <i>Tourism Management</i>	Encuestas a turistas que han visitado Hong Kong. 540 turistas sobre 33 atributos del hotel. Análisis factorial	Los atributos a los que los turistas otorgan mayor importancia son: Calidad del servicio, Instalaciones de negocios, Relación calidad/precio, Habitación, Alimentación y actividades de entretenimiento. Seguridad Tanto los clientes de ocio como de negocios tienen percepciones similares de estos atributos
Dev, Morgan, Shoemaker, 1995 <i>Cornell H&R</i>	Análisis de escalamiento multidimensional para 10 cadenas del segmento upscale. Encuestas a suscriptores de la revistas Business Travel News. Sólo viajeros de negocios-.	Mapa perceptual que muestra lo cerca que está cada cadena de cada una de sus cadenas competidoras en los siguientes atributos: Calidad de la comida; Apariencia física (servicios de la habitación), Cortesía del personal, Instalaciones para reuniones, Relación valor y precio, Facilidad para contratar viajes individuales, Facilidad para contratar viajes en grupo.
Mazanec, 1995 <i>Cornell H&R</i>	Redes neuronales	Posicionamiento de cuatro cadenas de lujo de Viena en términos de atributos relacionados con la imagen.
McCleary, Weaver, Hutchinson, 1993 <i>Journal of Travel Research</i>	Encuesta a 3.187 suscriptores de la revista Corporate Meetings and Incentives	Los atributos más valorados por los clientes de negocios son la conveniencia de la localización y la las instalaciones de reuniones/banquetes.
Ananth, DeMicco, Moreo y Howey, 1992 <i>Cornell H&R</i>	Encuestas a 510 clientes para que señalasen la importancia de 57 atributos en su decisión de elección de un hotel	Los atributos más importantes: buena relación calidad-precio, control de temperatura en la habitación, precio, descuentos etc. Los clientes de mayor edad valoran distinto determinados atributos (ej. valoran más la disponibilidad de menú de dieta, instalaciones médicas etc.).
Atkinson, 1988 <i>Cornell H & R</i>	Encuestas a 200 clientes de la cadena Days Inn sobre la importancia de 20 atributos del hotel en su elección del hotel.	Los cinco atributos más importantes para los clientes de esta cadena son: limpieza, seguridad, funcionamiento de todos los electrodomésticos de la habitación, confort de la cama y disponibilidad de parking gratuito.
Renaghan y Kay, 1987 <i>Cornell H & R</i>	Análisis conjunto	Los planificadores de convenciones consideran que los atributos de mayor importancia son: el tamaño de la sala de reunión, la localización de las salas de descanso, la complejidad del equipo audiovisual, los controles de luz y sonido y el precio.
Goldberg, Green y Wind, 1984 <i>Journal of Business</i>	Análisis conjunto	Los atributos que un turista de negocios más valora en el momento de la elección son: Habitaciones, Instalaciones/Atmósfera, Seguridad, Servicios asociados, Instalaciones recreativas, Entretenimiento en los salones del hotel.

4.2. Antecedentes de la diferenciación

Los investigadores han analizado fundamentalmente la relación entre la diferenciación geográfica y la distancia en precio y tamaño, encontrando que los hoteles eligen diferenciarse en una dimensión y no en todas (Baum y Haveman, 1997). Los autores intentan mostrar así que en la industria hotelera existen presiones tanto para diferenciarse y así evitar la competencia en precios, como para ser similares y así beneficiarse de las externalidades, principalmente de un aumento de la demanda al disminuir los costes de búsqueda de información por parte del consumidor.

Además, la diferenciación vertical se ha considerado que puede ser una fuente de externalidades positivas y beneficiar no sólo a la empresa que la posee sino también a todos los hoteles que la rodean. Los resultados empíricos muestran que la probabilidad de entrada de hoteles de alta calidad es mayor en aquellas localidades en las que existe una mayor proporción de hoteles de alta calidad (Kalnins y Chung, 2004).

En otra línea de investigación, Mazzeo (2002) mostró que existen determinadas características de la demanda (ej. un mayor tamaño de la población) que determinan que los hoteles entren en un mercado con una alta calidad. En su estudio encontró que en mercados con población superior a la media era más rentable para los moteles entrar con mayor calidad. En su opinión, en aquellos mercados con mayor demanda y mayor disposición a pagar del cliente por la calidad, era más rentable para una empresa competir con un producto de mayor calidad. Sin embargo, en los mercados con una población inferior a la media, era más rentable para los moteles entrar con una calidad inferior.

4.3. Consecuencias de la diferenciación

Como se ha visto en la sección 4.1, los estudios empíricos basados en la regresión hedónica reflejan que existen determinados atributos por los que todos los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto, como son: la categoría del hotel, la distancia a un determinado punto de interés (ej. playa, centro, etc.), su pertenencia a cadena, restaurante, parking, servicios de la habitación, cadena (Sinclair, Clewer y Pack, 1990; Bull, 1994; Espinet, Saez, Coenders y Fluvía, 2003; Thrane, 2007). Estos atributos se podrían considerar verticales puesto que todos los clientes tienen una mayor disposición a pagar por ellos.

Existen muchos estudios que muestran que la calidad de un hotel está unida a un mayor precio (Fernandez y Marín, 1998; Mazzeo, 2002). En la Tabla 2 se muestran los principales estudios que han analizado las consecuencias de la diferenciación en el sector hotelero.

Respecto a la relación entre la distancia geográfica y la rentabilidad, existe evidencia contrapuesta. Por una parte, determinados estudios muestran como la similitud geográfica está asociada a mayores precios o rentabilidad, siempre y cuando las empresas posean determinadas características. Por ejemplo, Chung y Kalnins (2001) muestran como la aglomeración geográfica de hoteles grandes y que pertenecen a cadena están asociados a mayores ingresos por habitación en los mercados rurales y que este efecto es mayor para los hoteles más pequeños e independientes. Por su parte, Canina, Enz y Harrison (2005) demuestran que la aglomeración geográfica de hoteles con altos niveles de diferenciación vertical está asociada a mayores ingresos por habitación para todos los hoteles que compiten en ese mismo clúster geográfico. Para el sector hotelero de la ciudad de Madrid, se ha demostrado que una mayor distancia geográfica y de servicios disminuye la rentabilidad por habitación (Urtasun, 2001).

Por el contrario, la evidencia empírica muestra que la diferenciación puede estar asociada a menores ratios de supervivencia de los hoteles (Baum y Mezías, 1992; Ingram y Baum, 1997). Estos estudios muestran como la afiliación a una cadena, la diferenciación geográfica y la distancia en precio y en tamaño, se asocian a una menor probabilidad de fracaso, debido a que los hoteles diferenciados se enfrentan a una menor intensidad competitiva.

En general, la medida de rentabilidad utilizada en todos estos estudios ha sido el ingreso por habitación. Urtasun (2001) examina la relación entre distancias geográficas, en tamaño, servicios y precio con el resultado bruto de explotación por habitación y Garrigós-Simón y Palacio (2004) analizan el impacto de las estrategias de diferenciación en distintas medidas de rentabilidad (crecimiento, posición competitiva, rentabilidad). Sus resultados muestran las estrategias de diferenciación en marca, innovación y servicio tienen una relación positiva con la rentabilidad.

TABLA 2

Estudios empíricos sobre diferenciación en el sector hotelero

Elección de producto en la industria hotelera	
Estudio	Resultados clave
Kalnins y Chung, 2004	Existe una mayor probabilidad de entrada de un nuevo hotel en aquellos mercados en los que exista una mayor proporción de hoteles de alta calidad que pertenecen a cadena hotelera.
Mazzeo, 2002	Los nuevos hoteles entrarán con una mayor calidad, pero existen variables demográficas que pueden cambiar este resultado y así, influir en que los nuevos hoteles entren con una calidad similar a la de los hoteles existentes.
Baum y Haveman, 1997	Los nuevos hoteles se localizan geográficamente cerca de los existentes con un precio similar pero con un tamaño distinto.
El efecto de la diferenciación en la rentabilidad de los hoteles	
Estudio	Resultados clave
Canina, Enz y Harrison, 2005	Cuanto mayor sea el porcentaje de hoteles de alta calidad que compiten en un clúster geográfico, mayor será la rentabilidad de aquellos hoteles que compiten en ese mismo clúster. Los hoteles de menor calidad serán los más beneficiados. Por el contrario, cuanto mayor sea el porcentaje de hoteles de baja calidad que compiten en un clúster, menor será la rentabilidad de los hoteles de ese clúster, y serán los hoteles de mayor calidad los más perjudicados.
Garrigós-Simón y Palacio, 2004	Identifican cuatro estrategias genéricas en la industria hotelera española: eficiencia, servicio, innovación y marca. Estas estrategias tienen un efecto positivo en rentabilidad.
Mazzeo, 2002	En la industria hotelera, el efecto negativo de un competidor adicional sobre los precios de los hoteles existentes, es menor cuando el nuevo competidor ofrece otro tipo de calidad que cuando ofrece la misma calidad.
Urtasun, 2001	Una mayor distancia geográfica y de servicios respecto a los 5, 10 hoteles más cercanos disminuye el beneficio bruto de explotación por habitación.
Chung y Kalnins, 2001	En los mercados rurales, un mayor porcentaje de hoteles que pertenecen a cadena y de mayor tamaño contribuye a aumentar los ingresos por habitación de todos los competidores del mismo clúster geográfico. Los más beneficiados son los hoteles independientes y pequeños.
Fernandez y Marín, 1998	El número de estrellas (calidad) y la distancia en calidad de un hotel respecto a los hoteles de su localidad, tienen un efecto positivo en su precio.
Ingram and Baum, 1997	La afiliación a una cadena mejora el ratio de supervivencia de los hoteles de Manhattan.
Baum y Mezías, 1992	Los hoteles más similares en tamaño, localización geográfica y precio tienen un mayor ratio de fracaso.
Identificación de atributos valiosos para el cliente a través de la metodología de precios hedónicos	
Estudio	Resultados clave
Thrane, 2007	Los siguientes atributos están asociados a precios más altos: secador, mini-bar, parking gratuito y cadena. Los hoteles localizados a mayor distancia del centro tendrán precios inferiores.
Thrane, 2005	El precio de un paquete turístico de sol y playa está determinado por los siguientes factores: tour operador, destino, número de estrellas y ciertos atributos que caracterizan el paquete turístico.
Haroutunian, Mitsis and Pashardes, 2005	Muestran como los resultados del análisis hedónico basado en datos obtenidos a través de distintos operadores turísticos pueden ser sesgados, es decir, similares características del hotel pueden tener un efecto distinto en precio dependiendo de cada operador.
Mangion, Durbarry y Sinclair, 2005	El análisis de precios hedónicos indica que los hoteles situados en determinadas localidades pueden fijar precios más altos. Otros atributos asociados a precios superiores son: estrellas, playa cercana, piscina, bar y servicio de cambio de moneda.
Espinet, Saez, Coenders y Fluvia, 2003	Los atributos que tienen un mayor impacto en el precio son: estrellas, localidad, tamaño, distancia a la playa y parking.
Israeli, 2002	La categoría del hotel y su tamaño están asociados con el precio. La relación entre la afiliación a una cadena y los precios depende de las características de las ciudades.
Papatheodorou, 2002	En una regresión hedónica con precios de folletos de touroperadores de hoteles de distintos destinos vacacionales del Mediterráneo, encuentra que las características que tienen un mayor impacto en el precio de un hotel son: 5 estrellas, 4 estrellas, apartamento, paquete de todo incluido y la localización en determinadas localidades. La afiliación a la cadena tiene un impacto negativo en el precio.
Wu, 1998	Los siguientes atributos están asociados a precios superiores: calidad, restaurante, piscina y sala de reuniones. Las franquicias, especialmente aquellas con altos fees, pueden conseguir subir más los precios.
Bull, 1994	El precio de la habitación aumenta entre \$14 y \$16 por una estrella más; aumenta \$6-\$10 si el hotel tiene restaurante y finalmente, cae \$3-\$6 por cada kilómetro de distancia al centro de la ciudad.
Carvell y Herrin, 1990	Disminución de 52-55 céntimos por milla de distancia al centro de la ciudad.
Sinclair, Clewer y Pack, 1990	Incremento de precios de 3.7% cuando el hotel está en las afueras de la ciudad de Málaga.
Arbel y Pizan, 1977	Disminución del precio de la habitación en un 2-4% por cada 10 minutos de distancia al centro de la ciudad.

5. CONCLUSIONES SOBRE LA DIFERENCIACIÓN

En este capítulo hemos resumido cuáles son las relaciones dominantes que existen entre la diferenciación y una serie de variables identificadas en la literatura. Además hemos revisado cómo se ha estudiado la diferenciación en el sector hotelero. Las principales conclusiones que podemos extraer de la revisión de la literatura realizada son las siguientes.

En primer lugar, en la literatura empírica hemos observado que no se ha prestado suficiente atención a la distinción entre la diferenciación vertical y horizontal. Por este motivo consideramos que existe una línea de investigación que permanece todavía poco explorada, aunque ya se observan algunos estudios en el área de Estrategia que comienzan a realizar esta distinción (Ethiraj y Zhu, 2008).

En segundo lugar, la revisión de la literatura indica un acuerdo entre los investigadores en la influencia en el grado de diferenciación de variables del entorno como la heterogeneidad de preferencias y la existencia de externalidades, pero una significativa falta de consenso respecto a la relación entre el nivel de competencia y el grado de diferenciación. En general, las predicciones de los modelos económicos son muy sensibles a los supuestos iniciales del modelo por lo que teóricamente es posible obtener cualquier resultado.

Finalmente, existe un elevado número de trabajos teóricos enfocados en el análisis de la diferenciación, sin embargo el número de trabajos empíricos no es tan abundante. La investigación empírica en Estrategia se ha enfocado principalmente en la relación entre la estrategia genérica de diferenciación y la rentabilidad empresarial (Calori y Ardisson, 1988; Kim y Lim, 1988), mientras que la escasa investigación empírica en Economía se ha enfocado en comprender en mayor medida la decisión del grado de diferenciación (Stavins, 1995; Borenstein y Netz, 1999; Nezt y Taylor, 2002) que su impacto en rentabilidad (Mazzeo, 2002). Además, apenas hay investigación acerca de potenciales efectos mediadores y moderadores (Campbell- Hunt, 2000).

Asimismo, la revisión de la literatura sobre diferenciación en el sector hotelero revela que gran parte de la investigación se ha enfocado en comprender los atributos que generan valor para el cliente y cómo influyen en la disposición a pagar del cliente. Sin embargo, sabemos poco acerca de cómo surge la diferenciación y cuáles son los factores que influyen en que los hoteles elijan competir con un determinado grado de diferenciación en un mercado determinado. La revisión de la literatura realizada en la primera parte de este capítulo indicaba que el grado de diferenciación puede depender tanto de características internas como del entorno, pero no sabemos cómo estas características influyen en las decisiones de diferenciación de los hoteles.

Por otra parte, aunque existe mucha evidencia sobre la relación de la calidad y de otros atributos verticales con el precio, carecemos de evidencia acerca de la relación de los precios con otras dimensiones de diferenciación (ej. horizontal y geográfica). Además, la relación entre la diferenciación y la rentabilidad hotelera no se ha explorado apenas en la literatura. No sabemos cuál es el tipo de diferenciación más rentable y si existen variables que puedan moderar esta relación.

CAPITULO 3: Hipótesis

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo desarrolla una serie de hipótesis que permiten profundizar en tres temas. En primer lugar, vamos a analizar el impacto del número de competidores que existen en un mercado y del contacto multimercado de un hotel en su nivel de diferenciación. En este estudio proponemos que un aumento de la rivalidad (bien a través de un aumento del número de competidores o bien a través de una disminución de los contactos multimercado) estará relacionado con un aumento de la diferenciación vertical y horizontal, y con una disminución de la diferenciación geográfica.

Para medir el grado de intensidad competitiva se han elegido las variables “contactos multimercado”, junto con el número de competidores. El principal motivo de esta elección es que varios autores han señalado que la medición tradicional basada en variables procedentes del área de Organización Industrial, como el número de competidores, pueden no ser del todo precisas al considerar que todos los competidores son similares (Chen, 1996; Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999). En este sentido, Chen (1996) indica que dos rivales serán competidores más directos cuantos más mercados tengan en común y más similares sean sus recursos. Cuanto mayor sea el contacto multimercado de un rival con una empresa, mayor será el grado en el que este rival será su competidor directo, pero también a medida que dos empresas coinciden en más mercados esto reducirá la intensidad competitiva entre ellas debido a la cooperación o “tolerancia mutua” (Bernheim y Whinston, 1990). Así, cuantos más contactos multimercado tenga una empresa, menos proclive será a iniciar acciones agresivas (ej. bajadas de precios) ya que los demás rivales pueden contraatacar en el resto de los mercados en los que coinciden (Bernheim y Whinston, 1990). Por lo tanto, un mayor contacto multimercado indica una menor intensidad competitiva. Esta predicción ha sido corroborada en muchos estudios empíricos (ver Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999 para una revisión). Específicamente para el sector hotelero se ha mostrado que los hoteles con un mayor número de contactos multimercado y que están situados en localidades con un grado mayor de concentración pueden fijar precios superiores, es decir se enfrentan a una menor intensidad competitiva (Fernández y Marín, 1998).

En segundo lugar, predecimos que la diferenciación vertical y horizontal tendrán un impacto positivo en precios y en rentabilidad, mientras que la diferenciación geográfica tendrá un impacto negativo. El efecto de la diferenciación en la rentabilidad consideramos que va a estar mediado por el precio.

Finalmente, argumentaremos que el contacto multimercado y el número de competidores moderan la relación entre los tres tipos de diferenciación y el precio y la rentabilidad.

2. EL IMPACTO DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EN LA DIFERENCIACIÓN

2.1. La relación entre el número de competidores y la diferenciación

La revisión de la literatura realizada en el capítulo anterior revelaba que la relación entre diferenciación vertical y el número de competidores no está todavía resuelta, dado que hay estudios que argumentan tanto una relación negativa (Gal-Or, 1983; Sutton, 1991), como positiva (Schmalensee, 1974; Spence, 1975) como la no existencia de relación (Swan, 1970, 1971). Desde la perspectiva del área de Organización Industrial no está claro si una empresa que se enfrenta a una ausencia de competidores (monopolista) ofrecerá una mayor o menor calidad que una empresa que posee muchos más competidores. Así, una empresa monopolista puede tener un incentivo a ofrecer la máxima calidad debido a que tiene un mayor margen que una empresa que opera en un mercado con mucha competencia aunque tiene pocos consumidores marginales. Pero también una empresa competitiva puede tener un incentivo a ofrecer la máxima calidad puesto que aunque sus márgenes son menores, tiene un mayor número de consumidores marginales (Besanko y otros, 2003). La evidencia empírica muestra que la relación entre calidad y competencia puede ser tanto positiva como negativa. Por ejemplo, existen varios estudios que obtienen evidencia de que más competencia (medida en función del número de competidores) aumenta la calidad del servicio ofrecido (Dranove y White, 1994; Mazzeo, 2003; Cohen y Mazzeo, 2007). Otros estudios empíricos, por el contrario, muestran una relación negativa entre el número de competidores (o una disminución de la concentración del mercado) y la calidad (Robinson y Chiang, 1996; Ellickson, 2006; Dick, 2007; Crespi y Marette, 2009; Berry y Waldfogel, 2010).

Nosotros nos alineamos con el primer grupo de estudios respecto a la relación entre competencia y calidad en el sector hotelero. Cuando existe una situación de mayor presión competitiva debido a la presencia de un mayor número de competidores, argumentamos que los hoteles pueden tener un mayor incentivo a aumentar su calidad, ya que los consumidores entre todas las alternativas preferirán aquella que le ofrezca la máxima calidad (Mazzeo, 2002). El competidor de la máxima calidad podrá aspirar a ver aumentados sus beneficios ya que conseguirá atraer la cuota de mercado de sus rivales menos diferenciados si fija unos precios parecidos o podrá elevar sus precios sin perder mucha cuota de mercado. En este sentido, Mazzeo (2002) encontró que los nuevos moteles eligen entrar con una calidad superior a los moteles establecidos. A través de la diferenciación vertical, los hoteles evitan competir directamente en precios con sus rivales. Como todos los clientes tienen el mismo ranking de preferencias, al ofrecer una mayor calidad tendrá el potencial para atraer a todo el mercado si sus precios son parecidos a los de sus competidores. De forma que la diferenciación vertical puede ser la respuesta de los hoteles a un gran número de competidores.

Pero además, la presencia de hoteles de alta calidad atrae a nuevos hoteles a esa localidad, puesto que estos últimos se pueden beneficiar de las inversiones que han realizado los hoteles de lujo para hacer la localidad más atractiva (Kalnins y Chung, 2004; Canina, Enz y Harrison, 2005). Canina y otros (2005) argumentan que la presencia de hoteles de lujo, con alta calidad de servicio, reputación, diseño etc. aumenta el atractivo de ese destino para el consumidor, por lo que contribuye a aumentar la demanda de la localidad. Es ese potencial de acceder a una mayor demanda lo que atrae a nuevos competidores a ese destino turístico en los que se encuentran hoteles de alta calidad. Por lo tanto, se puede esperar que los hoteles de alta calidad estén situados en localidades con un alto número de competidores.

Hipótesis 1a. Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores tienen mayor diferenciación vertical.

La revisión de la literatura sobre diferenciación horizontal indicaba que en aquellos mercados en los que exista competencia en precios, las empresas elegirán diferenciar sus productos de los de sus rivales para evitar una caída de precios (d'Aspremont y otros, 1979). Sin embargo, esta tendencia hacia la diferenciación para evitar caídas de

precios (efecto competencia) puede ser contrarrestada por varios factores como la homogeneidad de las preferencias o la existencia de economías de aglomeración (efecto cuota). Por lo tanto, aunque las empresas tengan tendencia hacia la diferenciación para evitar la competencia en precios, si los consumidores tienen unas preferencias muy homogéneas o existen determinadas economías por la localización en el mismo punto del espacio de producto, entonces los nuevos competidores elegirán no diferenciarse respecto a los competidores, bien para conseguir acceder a la demanda o bien para reducir costes (Tirole, 1988).

En resumen, cuando el número de competidores aumenta, las empresas se diferenciarán horizontalmente más o menos, dependiendo de si domina el efecto competencia (es decir las empresas desean evitar a toda costa la lucha en precios) o el efecto cuota (es decir, cuando existen preferencias homogéneas y externalidades de la demanda la única forma de conseguir cuota de mercado es localizándose cerca de los competidores) (Netz y Taylor, 2002). La evidencia empírica realmente es escasa y parece apoyar más que los nuevos competidores eligen entrar con un menor nivel de diferenciación (Swann, 1985; Stavins, 1995).

En el sector hotelero, consideramos que predominará el efecto competencia, principalmente por dos razones. En primer lugar, porque la entrada de hoteles que ofrecen los mismos servicios que los hoteles establecidos, implicará una mayor rivalidad en precios para conseguir atraer a los clientes. En la medida en que los hoteles puedan diferenciarse horizontalmente, por ejemplo siendo los únicos en ofrecer golf, instalaciones para congresos, etc. podrán atraer a un grupo de clientes distinto al de sus rivales, evitando así competir en precios directamente con los demás hoteles rivales. En segundo lugar, porque consideramos que los clientes tienen unas fuertes preferencias por atributos horizontales, de forma que el hotel que elija diferenciarse horizontalmente podrá subir precios sin perder cuota de mercado. Anteriormente, vimos que en el sector hotelero distintos grupos de clientes valoran de forma distinta los servicios que ofrece el hotel (Lewis, 1985; Renaghan y Kay, 1987; Lewis y Chambers, 1989; Ananth, DeMicco, Moreo y Howey, 1992; McCleary, Weaver, Hutchinson, 1993; Clow, Garretson y Kurtz, 1994), por lo que existen atributos horizontales sobre los que los clientes muestran preferencias intensas.

Por lo tanto, es este potencial para subir precios y obtener una mayor rentabilidad lo que incentiva a los hoteles a elegir una mayor diferenciación horizontal cuando el número de competidores aumenta.

Hipótesis 1b. Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores tienen una mayor diferenciación horizontal.

Finalmente, el aumento del número de competidores puede tener tanto un impacto positivo como negativo en el grado de diferenciación geográfica. Será negativo si los nuevos hoteles prevén que los beneficios derivados de acceder a la demanda y una reducción de costes pueden superar la mayor intensidad competitiva. Será positivo, si los nuevos hoteles prevén un aumento de la intensidad competitiva derivado de la mayor proximidad a los competidores. Empíricamente se ha mostrado que los nuevos hoteles eligen localizarse próximos a sus rivales, lo que muestra que en el sector hotelero las ventajas derivadas de la aglomeración geográfica pueden ser superiores al aumento de la intensidad competitiva (Baum y Haveman, 1997).

Dos factores pueden explicar esta tendencia hacia la aglomeración geográfica por parte de los nuevos hoteles. El primer factor es la existencia de economías de geografía (Ellinger, 1977) es decir, la demanda de servicios hoteleros generalmente depende de la proximidad o conveniencia respecto a puntos de interés turístico o empresarial. De hecho, Marshall (1920) consideraba que los recursos naturales únicos eran el principal factor que explicaba la aglomeración geográfica de las industrias, como por ejemplo por qué los hoteles se localizaban juntos a lo largo de una playa. A pesar de la afirmación de Marshall, Ellison y Glaeser (1999) encontraron que las ventajas naturales sólo explicaban el 20% de los clústers que estudiaron. El segundo factor que influye en que los nuevos competidores elijan una posición geográfica no diferenciada respecto a sus rivales es la existencia de economías de aglomeración. Los hoteles pueden tener un incentivo a aglomerarse geográficamente debido a que así pueden ahorrar costes al compartir determinadas infraestructuras comunes (centro de congresos) o también pueden atraer demanda al reducir los costes de búsqueda de información para los potenciales clientes (Baum y Haveman, 1997). Baum y Haveman (1997) encontraron que en las decisiones de localización geográfica de los nuevos hoteles, los empresarios elegían localizarse cerca de los hoteles establecidos, disminuyendo por lo tanto la

distancia geográfica entre ellos. Por lo tanto, podemos esperar que a medida que aumente el número de competidores disminuirá la distancia geográfica entre ellos.

En definitiva, argumentamos que en el sector hotelero un aumento de la intensidad competitiva debido a la presencia de un mayor número de competidores en el mercado, incentivará a los hoteles a aumentar su grado de diferenciación vertical y horizontal para evitar competir directamente en precios entre ellos y así aumentar su rentabilidad. Sin embargo, un aumento de la competencia tendrá un efecto opuesto en la diferenciación geográfica, en este caso la mayor intensidad competitiva que provoca la proximidad entre hoteles se compensa con los ahorros de costes y la capacidad para atraer demanda.

Hipótesis 1c .Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores, tienen una menor diferenciación geográfica.

2.2. La relación entre el contacto multimercado y la diferenciación

La teoría sobre economía espacial ofrece una predicción clara acerca de la relación entre la ausencia de competencia y la diferenciación horizontal. En la medida en que exista una ausencia de competencia en precios (por ejemplo debido a un mercado de precios regulados o a la existencia de una colusión tácita) el incentivo para diferenciarse disminuirá y las empresas ofrecerán productos similares. Este es esencialmente el argumento de Hotelling (1929): cuando no existe competencia en precios, los beneficios de las empresas dependerán fundamentalmente de la cuota de mercado, lo que les llevará a localizarse en el centro del mercado, es decir a no diferenciarse horizontalmente, para repartirse la cuota a partes iguales.

Teóricamente Jehiel (1992) y Friedman y Thisse (1993) analizaron el efecto de la colusión en precios en las elecciones de diferenciación en mercados horizontalmente diferenciados. Ambos análisis concluyen que cuando las empresas pueden coludir tácitamente en precios, las empresas optarán por localizarse en el centro del mercado y, por lo tanto, no diferenciarse horizontalmente. En este caso, la elección de los mismos atributos horizontales refuerza también la colusión puesto que la amenaza de castigo es más creíble para aquellas empresas que se desvían. La evidencia empírica, aunque muy limitada, apoya esta predicción. Salvanes, Steen y Sorgard (2005) y Borenstein y Netz

(1999) encuentran evidencia de que cuando no existe competencia en precios (bien porque existe colusión en precios o un mercado regulado, respectivamente) las líneas aéreas optarán por no diferenciarse horizontalmente, es decir ofrecerán los mismos horarios de vuelo.

Este argumento desarrollado en el área de economía espacial se ha aplicado también al caso de la diferenciación vertical. Cuando existe competencia en precios, la predicción es que las empresas opten por ofrecer calidades distintas para evitar competir directamente entre ellas en precios (Jaskold-Gabsewicz y Thisse, 1979). Por ejemplo, Prescott y Visscher (1977) mostraron que los duopolistas tenían en equilibrio unas localizaciones verticales alejadas. Por el contrario, cuando las empresas pueden coludir en precios, podrán ofrecer calidades similares sin entrar en guerras de precios entre ellas (Sorenson, 1997).

Basándonos en esta teoría vamos a proponer unas hipótesis que predicen que en ausencia de competencia en precios, todas las empresas ofrecerán una menor diferenciación vertical (calidad) y además ofrecerán un bajo nivel de diferenciación horizontal para conseguir capturar la máxima cuota de mercado.

El contacto multimercado se define como aquella situación en la cual las empresas compiten con otras simultáneamente en varios mercados (Karnani y Wernerfelt, 1985). Esta situación está presente en muchas industrias en las que las empresas tienen presencia en distintos mercados geográficos, como es la industria hotelera. Un mayor contacto multimercado reduce la intensidad competitiva entre rivales, un resultado conocido como tolerancia mutua (“mutual forbearance”) (Edwards, 1955). Así, una empresa que coincide con un rival en muchos mercados podrá responder a un ataque no sólo en el mercado atacado sino en todos los demás mercados en los que compite. Cuando una empresa reconoce que la capacidad de respuesta de sus rivales se puede extender a múltiples mercados disminuirá su motivación para actuar de forma agresiva (Chen, 1996). Empíricamente se ha mostrado que un mayor número de contactos multimercado está asociado a mayores precios y márgenes (Feinberg, 1985; Hughes y Oughton, 1993; Evans y Kessides, 1994; Gimeno y Woo, 1996), por ejemplo en el sector hotelero se ha mostrado que un mayor número de contactos multimercado está asociado a unos mayores precios (Fernández y Marín, 1998).

Bernheim y Whinston (1990) analizaron teóricamente el efecto del contacto multimercado en el comportamiento de la empresa. En su modelo mostraron que las empresas que tenían este tipo de contactos no sólo aumentaban su poder para coludir, sino que podían encontrar rentable diseñar estrategias y redistribuir su poder de mercado para conseguir colusión y mayores beneficios en mercados más competitivos.

Por tanto, se puede esperar que las empresas que tienen más contactos multimercado muestren también un comportamiento distinto en sus decisiones de diferenciación respecto a las que compiten en un único mercado. En primer lugar, respecto a la relación entre la diferenciación vertical y el número de contactos multimercado, un incremento en la calidad de una empresa con muchos contactos multimercado desataría una respuesta agresiva en otros mercados en los que compite, lo que desembocaría en una escalada de la calidad del resto de las empresas; el resultado final sería un aumento de costes y un deterioro de sus cuentas de resultados. Además, en aquellos mercados en los que una empresa tiene más contactos multimercado y, por lo tanto, la competencia es menor, ésta puede encontrar rentable no aumentar su grado de diferenciación y dedicar sus recursos a la diferenciación de aquellas otras filiales que compitan en mercados con mayor competencia. En el sector hotelero, los hoteles pueden competir ofreciendo distintos servicios asociados a una mayor calidad, como por ejemplo gimnasio, piscina, sauna etc. El argumento anterior nos permite predecir que serán los hoteles que se enfrenten a una mayor intensidad competitiva debido a un menor contacto multimercado, los que ofrezcan más servicios de estas características y por lo tanto más calidad. Esta oferta de mayor calidad le permitirá evitar la mayor intensidad competitiva a la que se puede enfrentar en ese mercado.

Hipótesis 2a. Los hoteles con mayor contacto multimercado tienen una menor diferenciación vertical.

En cuanto a la relación entre los contactos multimercado y la diferenciación horizontal, la teoría nos permite predecir que una ausencia de competencia en precios provocará que los hoteles adopten una posición similar en el espacio de producto. Así, cuando en una localidad compiten hoteles que pertenecen a cadenas que se encuentran en muchos mercados, éstas pueden tener un incentivo a ofrecer los mismos servicios horizontales

debido a que reconocen que esta similitud no irá acompañada de una respuesta agresiva en precios por parte de sus rivales.

Pero además, en la medida en que las empresas ofrezcan la misma calidad y similar diferenciación horizontal, aumentarán sus posibilidades de coordinación, reforzando la colusión. Así, la capacidad de reducir precios de las empresas con muchos contactos multimercado depende de si realmente se produce una colusión tácita entre ellas debido al aumento de su interdependencia (Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999). Esta colusión tácita es una situación en la cual cada empresa entiende los objetivos y estrategias de las demás e implícitamente se coordinan para evitar competir intensamente en precios. Este tipo de colusión no es ilegal, a diferencia de la colusión directa. La teoría indica que para que se produzca esta coordinación es necesario que exista familiaridad entre empresas y fuerza disuasoria (“deterrence”) (Baum y Korn, 1999). La diferenciación horizontal puede disminuir ambos factores. Así la familiaridad entre los hoteles será menor a medida que los hoteles ofrezcan distintos servicios horizontales (ej, congresos, golf...) que vayan dirigidos a distintos segmentos de clientes. Además, a mayor diferenciación horizontal, menor será la capacidad de disuasión que tenga una empresa sobre otra, ya que el impacto que pueda tener esa acción en cada una de ellas puede ser muy distinto. A medida que las empresas compiten por los mismos clientes (es decir su diferenciación es escasa), su capacidad de disuasión es mayor porque pueden rápidamente imitar las acciones competitivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En estas circunstancias de menor familiaridad y menor capacidad de disuasión la coordinación será más difícil.

Estos argumentos nos permiten predecir que los hoteles con mayor número de contactos multimercado tienen una mayor tendencia a ofrecer un nivel de diferenciación horizontal similar al de sus rivales. Por el contrario, los hoteles que tengan un menor número de contactos multimercado tendrán un incentivo a aumentar el grado de diferenciación horizontal para evitar la agresividad competitiva que se puede producir en ese entorno más competitivo.

Hipótesis 2b. Los hoteles con mayor contacto multimercado tienen una menor diferenciación horizontal.

En la relación entre contacto multimercado y diferenciación geográfica se podrían aplicar los mismos argumentos que en la sección anterior: cuando existe facilidad para la coordinación en precios, las empresas elegirán localizarse en el centro del mercado para poder obtener la misma cuota de mercado (Hotelling, 1929).

De acuerdo con esta teoría, las cadenas con mayor número de contactos multimercado se aglomerarán geográficamente, mientras que los hoteles independientes y cadenas hoteleras locales se diferenciarán en el espacio geográfico. Al igual que en la situación en la que el aumento de la rivalidad competitiva se producía por un aumento del número de competidores, la presencia de externalidades consideramos que puede alterar esta predicción. En la sección anterior vimos que los hoteles se aglomeran geográficamente para ahorrar costes o atraer demanda al reducir los costes de búsqueda de información para el consumidor (Baum y Haveman, 1997). Estos beneficios de la aglomeración geográfica consideramos que pueden ser mayores para los hoteles con bajo número de contactos multimercado que para aquellos con un alto número de contactos. Por una parte, existe evidencia empírica que indica que el contacto multimercado está relacionado con las economías de alcance. Gimeno y Woo (1999) mostraron que los contactos multimercado son más probables en aquellos mercados en los que existen más oportunidades de compartir recursos. Por lo tanto, si las empresas con un alto número de contactos multimercado pueden ser más eficientes porque comparten recursos entre sus mercados, no necesitarán la aglomeración geográfica para reducir sus costes o aumentar su productividad. Por otra parte, la capacidad para obtener externalidades de demanda derivadas de la aglomeración geográfica puede ser mayor para las empresas con pocos contactos multimercado, que para aquellas con un alto número de contactos multimercado.

La evidencia indica que las empresas se expanden hacia aquellos mercados en los que pueden compartir recursos (Gimeno y Woo, 1999), que en el caso del sector hotelero pueden ser sistemas de reservas, actividades de Márketing etc. que les permita atraer clientes para todos los hoteles de la cadena. Para este tipo de hoteles, parece que la aglomeración geográfica puede no ser una fuente tan importante de aumento de la demanda. Sin embargo, los hoteles que tienen una presencia local y por lo tanto muy pocos contactos multimercado, necesitarán un mayor esfuerzo para conseguir clientes, por lo que en su caso la aglomeración geográfica les permitirá disminuir los costes de

búsqueda de información para los clientes y aumentar por ello su demanda. En este caso, el aumento de la rivalidad derivado de la dificultad de coordinar los precios se compensa con la reducción de costes y acceso a la demanda. Existe evidencia que muestra que los hoteles independientes obtienen un mayor beneficio de la aglomeración geográfica (Chung y Kalnins, 2001).

También, se ha demostrado que la presencia de empresas con un alto número de contactos multimercado disminuye la entrada de nuevas empresas en ese mercado (Baum y Korn, 1999; Fuentelsaz y Gómez, 2006) por lo que será más fácil mantener el nivel de diferenciación geográfico de las empresas que compiten en ese mercado.

Hipótesis 2c. Los hoteles con mayor contacto multimercado tienen una mayor diferenciación geográfica.

En definitiva, en un entorno en el que existe una menor presión competitiva debido a la existencia de altos contactos multimercado o un bajo número de competidores, los hoteles tendrán un incentivo para ofrecer una menor diferenciación vertical y horizontal. A medida que la intensidad competitiva es mayor, los hoteles intentarán evitar la competencia en precios ampliando su grado de diferenciación vertical y horizontal. Sin embargo, la existencia de economías derivadas de la aglomeración geográfica, provocarán que ante un aumento de la intensidad competitiva los hoteles se localicen geográficamente más cercanos a sus competidores.

3. EL EFECTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS PRECIOS Y RENTABILIDAD

3.1. El efecto de la diferenciación vertical en los precios y rentabilidad

En la literatura económica se indica que los productos de mayor calidad tendrán un precio mayor al de los productos de menor calidad debido a que todos los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias y están dispuestos a pagar más por los productos mejores (Shaked y Sutton, 1982). Pero además, en la medida en que las empresas aumentan su diferenciación vertical la intensidad de la rivalidad en precios disminuirá, al ser menos sensible el cliente al precio.

Economistas como Klein y Leffler (1981), De Vany y Saving (1983) han afirmado que la calidad objetiva del producto es la causa principal de las diferencias de precios. Por tanto, desde el punto de vista teórico, existe acuerdo en que la calidad objetiva tiene un impacto positivo en los precios. A pesar de esta predicción teórica, la evidencia empírica sobre la relación entre calidad y precio no es unánime. En una revisión de trece estudios Geistfeld (1988) encuentra una correlación media entre precio y calidad de sólo el 0.19. Algunos autores han argumentado que la relación entre precio y calidad depende de los costes de búsqueda de información. Akerlof (1970) argumentaba que si la calidad de un producto es difícilmente evaluable antes de la compra, los consumidores no estarán dispuestos a pagar por ella. La evidencia empírica hallada por Tellis y Wernerfelt (1987) confirma que la correlación entre precio y calidad es mayor para aquellos productos en los que existe información fácilmente disponible. Estos resultados muestran que los consumidores estarán más dispuestos a pagar por la calidad objetiva en la medida en que dispongan de una información más completa sobre el producto; de no ser así, el cliente utilizará otros atributos para valorar la calidad, como por ejemplo la marca.

En el sector hotelero se ha mostrado la existencia de una fuerte relación entre calidad y precio debido a que la calidad del hotel es apreciable por todos los consumidores al estar muy unida a la categoría del hotel (Fernandez y Marín, 1998; Mazzeo, 2002). Los hoteles de categoría superior (cinco estrellas) ofrecen más servicios, sus instalaciones son más espaciales, su decoración más cuidada y además ofrecen un nivel de servicio superior puesto que son más intensivos en capital humano. Además, los estudios empíricos basados en la regresión hedónica reflejan que la categoría del hotel es el atributo por el que todos los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto (Espinet, Saez, Coenders y Fluvía, 2003).

Hipótesis 3a. Los hoteles con mayor diferenciación vertical fijan precios más altos por sus habitaciones.

En cuanto a la relación entre la diferenciación vertical y la rentabilidad, en el modelo económico propuesto por Shaked y Sutton (1982) la mayor rentabilidad de las empresas diferenciadas verticalmente depende de la relación entre el coste marginal y el valor

marginal que da el consumidor a esa mejora de la calidad. En la medida en que la valoración marginal del consumidor excede el coste marginal será más rentable ofrecer productos de mayor calidad. Esto ocurre en algunas industrias en las que la mejora de la calidad está asociada principalmente a mayores costes fijos y los costes variables unitarios aumentan a un ratio decreciente cuando la calidad aumenta. De acuerdo con la predicción teórica en estas industrias serán en las que la oferta de una mejor calidad puede ser más rentable (Jing, 2006).

Por otra parte, en la literatura de Estrategia la relación entre calidad y rentabilidad se ha supuesto positiva y ha sido explicada teóricamente desde dos perspectivas. En primer lugar, al ofrecer algo único y valioso para el cliente, la empresa no tiene sustitutos directos por lo que adquiere poder de mercado (Porter, 1980; Miller, 1988). En segundo lugar, se ha considerado que la calidad superior es una fuente de ventaja competitiva porque se basa en recursos y capacidades que los competidores no pueden imitar o comprar fácilmente en el mercado (Cho y Pucik, 2005). Por ejemplo, en la industria farmacéutica se ha considerado que la principal fuente de diferenciación consiste en la calidad superior que ofrecen los nuevos fármacos en términos de eficacia y seguridad, demostrándose empíricamente que esta diferenciación se consigue a través de recursos y capacidades valiosos y difíciles de imitar (Poh-Lin y Roth, 1999).

La evidencia empírica muestra que la relación entre calidad y rentabilidad es positiva. En una revisión de la literatura empírica sobre la relación entre calidad y rentabilidad, Cho y Pucik (2005) identifican tres grupos de estudios empíricos en la literatura. El primer grupo utiliza la base de datos PIMS (profit impact of Marketing strategies). Estos estudios muestran una relación positiva entre calidad superior y beneficio (ROI) (Schoeffler, Buzzell y Heany, 1974; Philips, Chang y Buzzell, 1983; Buzzell y Gale, 1987), aunque Wagner (1984) no encontró evidencia de una relación entre calidad y ROI. El segundo grupo de estudios utiliza el modelo del índice americano de satisfacción del consumidor (ACSI o American Customer Satisfaction Index), el cual establece la relación entre cliente, expectativas, calidad percibida, valor percibido, satisfacción del cliente, quejas del cliente y lealtad del cliente (Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant, 1996). Ittner y Larcker (1996) mostraron una relación positiva entre las variables de este índice y medidas financieras como la rentabilidad de activos. El último grupo de estudios examinan los datos de calidad percibida procedente de la

base de datos “EquiTrend Quality Assesment”. Por ejemplo, Aaker y Jacobson (1994) encontraron una relación positiva entre el beneficio por acción y la calidad percibida del producto de 34 compañías cotizadas. Por lo tanto, en la literatura encontramos amplia evidencia de la relación positiva entre diferenciación vertical y rentabilidad.

En conclusión, aunque de acuerdo con la literatura económica el efecto de la calidad en la rentabilidad no tiene porque ser siempre positivo, al depender de la relación entre la valoración marginal del consumidor y el coste marginal del incremento de la calidad, existe amplia evidencia empírica que corrobora una relación positiva. Teniendo en cuenta que la mejora de la calidad en la industria hotelera está asociada fundamentalmente a costes fijos (Canina, Enz y Harrison, 2005), se puede esperar que el valor marginal del consumidor sea mayor al coste marginal, por lo que la calidad estará relacionada positivamente con la rentabilidad. Por otra parte, de acuerdo con la literatura estratégica, la diferenciación vertical está asociada a recursos y capacidades difíciles de imitar por los competidores. En el caso del sector hotelero, la diferenciación vertical puede ser difícil de conseguir. Una clasificación de cinco estrellas o “gran lujo” implica una arquitectura, diseño y características únicas: interiorismo innovador, instalaciones modernas, amplios espacios, inversión en sistemas de comunicación etc (Canina, Enz y Harrison, 2005).

Hipótesis 4a. Los hoteles con mayor diferenciación vertical obtienen una mayor rentabilidad.

Este efecto positivo de la diferenciación vertical en la rentabilidad consideramos que va a estar completamente mediado por el precio. En la literatura sobre estrategias genéricas existen algunos estudios que miden la diferenciación en función del precio relativo a los competidores (White, 1986) y en general, un precio alto se ha considerado una variable importante para identificar el seguimiento de una estrategia de diferenciación por parte de una empresa (Hambrick y Lei, 1985; White, 1986; Miller, 1988; Kim y Lim, 1988; Morrison y Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha y Vadlamani, 1995; Homburg y otros, 1999; Beal y Yasail-Ardekani, 2000) lo que evidencia que para estos investigadores el precio superior logrado por la diferenciación constituye la principal explicación de una rentabilidad superior. Además, tal y como se ha comentado anteriormente, un aumento de la diferenciación vertical normalmente está asociada a mayores costes (Porter, 1981),

lo que indica que el efecto de este tipo de diferenciación en la rentabilidad es principalmente vía incremento de precios. Cuando un hotel aumenta de categoría, aumenta el precio que puede exigir por la habitación debido a la mayor disponibilidad a pagar por la calidad y esto se traducirá en una mayor rentabilidad, por lo tanto predecimos que el precio media completamente la relación entre la diferenciación vertical y la rentabilidad.

Hipótesis 5a El precio media completamente la relación existente entre la diferenciación vertical de un hotel y su rentabilidad.

3.2. El efecto de la diferenciación horizontal en los precios y rentabilidad

Una empresa diferenciada horizontalmente podrá subir precios sin perder toda su cuota de mercado al adaptarse mejor a las preferencias de algunos consumidores. La ventaja fundamental de la diferenciación horizontal es la relajación de la competencia directa en precios (D'Aspremont y otros, 1979). Se asume que los precios se pueden ajustar más rápido que las características de los productos, por lo que las empresas elegirán primero estas características anticipando que su proximidad a los competidores influirá en la competencia en precios (Tirole, 1988). Así, cuanto más diferenciación exista entre dos productos, peores sustitutos serán y por este motivo menor influencia ejercerá un cambio en los precios de uno sobre la demanda del otro.

La revisión de la literatura indica que la capacidad de una empresa diferenciada horizontalmente para fijar precios superiores dependerá de si los clientes tienen unas fuertes preferencias respecto a estos atributos, es decir que exista una verdadera diferenciación horizontal. Cuando las preferencias de los clientes son altamente idiosincráticas y cada consumidor tiene unas preferencias muy marcadas por productos horizontalmente diferenciados, entonces las empresas podrán subir precios sin perder mucha cuota de mercado. Ahora bien, cuando las preferencias no son tan marcadas entonces las empresas horizontalmente diferenciadas si suben el precio pueden perder gran parte de su cuota de mercado por lo que será difícil que consiga una rentabilidad superior respecto a sus rivales.

En el sector hotelero la literatura indica que distintos segmentos de consumidores valoran distintos atributos. Por ejemplo, Espinet y Fluvíá (2004) muestran como la cercanía a la playa y la existencia de instalaciones deportivas son atributos por los que los clientes de aquellos hoteles localizados en destinos de “sol y playa” están dispuestos a pagar más. Ananth, DeMicco, Moreo y Howey (1992) identifican los atributos que valoran los clientes de mayor edad, mientras que Renaghan y Kay (1987) identifican los atributos más valiosos para los directivos encargados de la planificación de congresos y convenciones. Muchos estudios han comparado los atributos valiosos en el momento de selección del hotel para los clientes de ocio y negocios identificando la limpieza y la localización como los más importantes para los clientes de negocios (Lewis y Chambers, 1989; Taninecz, 1990; McLeary y otros, 1993), y la seguridad, interacciones personales y precios como más importantes para los clientes de ocio (Lewis, 1985; Marshall, 1993; Clow, Garretson y Kurtz, 1994). En la industria hotelera se ha mostrado que los ingresos por habitación y la ocupación de los hoteles de calidad superior que poseen spa eran superiores a los de otros hoteles de calidad superior que no poseen este servicio (Tabacchi, 2010).

Por lo tanto, en el sector hotelero existe evidencia de que hay atributos sobre los que distintos grupos de clientes tienen preferencias altamente idiosincráticas. Por ello, si el hotel es el único en ofrecer esas características habrá un grupo de clientes que estará dispuesto a pagar más por ellas y en consecuencia, el hotel podrá fijar un precio superior.

Hipótesis 3b. Los hoteles con mayor diferenciación horizontal fijan precios más altos por sus habitaciones.

Cuando una empresa está diferenciada horizontalmente, estará más aislada de sus competidores lo que le permitirá fijar precios superiores a sus costes marginales aunque a costa de una posible pérdida de su cuota de mercado (D’Aspremont y otros, 1979; Pinske y Slade, 1998). Anteriormente estudiamos cómo la intensidad de las preferencias de los consumidores determina la forma en la que una empresa diferenciada horizontalmente podría beneficiarse de su posición. Cuando las preferencias son muy intensas, la empresa podrá fijar un precio superior y obtener una mayor rentabilidad vía mayor margen, mientras que si las preferencias son menos intensas, es difícil que la

empresa pueda obtener una rentabilidad superior de su diferenciación. En resumen, una empresa diferenciada horizontalmente debería ser más rentable al ofrecer algo único que es valioso para ciertos consumidores y que es difícilmente imitable por los competidores, siempre y cuando las preferencias por esos atributos horizontales sean intensas.

En la literatura de Organización Industrial existe evidencia que muestra que las empresas que compiten en la industria de bebidas refrescantes (Coca Cola y Pepsi) disfrutan de mayores márgenes (Gasmi, Lafont y Vuong, 1992; Dhar, Chavas, Coterill y Gould 2005). También encontramos estudios empíricos que intentan separar el poder de mercado debido a la diferenciación y debido a la colusión entre compañías. Slade (2004), por ejemplo, demostró cómo los altos márgenes obtenidos en la industria cervecera inglesa se debían sobre todo a la diferenciación y en menor medida a otros efectos como la concentración de competidores y la posibilidad de colusión. En un análisis anterior sobre el poder de mercado de tres empresas del sector cervecero, Baker y Bresnahan (1988) obtuvieron una conclusión similar al constatar que el poder de mercado provenía de la diferenciación y no de un comportamiento cooperativo entre las empresas. Nevo (2001) demostró también que la diferenciación, entendida como preferencia por marcas distintas, era la causa del poder de mercado que se observaba en la industria de cereales para el desayuno, no encontrando evidencia de comportamiento colusivo. Aunque en estos estudios no se hace mención explícita a la diferenciación horizontal, este es el tipo de diferenciación dominante en este tipo de industrias.

En resumen, empíricamente se ha mostrado la rentabilidad superior de industrias en las que domina la diferenciación horizontal como la de bebidas refrescantes, la de cervezas o la de cereales, pero no hemos identificado ningún estudio en el que se mida explícitamente la relación entre diferenciación horizontal y rentabilidad dentro de un sector. La discusión planteada nos permite formular la hipótesis de una relación positiva entre diferenciación horizontal y rentabilidad en el sector hotelero.

Hipótesis 4b. Los hoteles con mayor diferenciación horizontal obtienen una mayor rentabilidad.

La relación positiva entre diferenciación horizontal y rentabilidad consideramos que estará mediada completamente por los precios debido a que las empresas que se diferencian horizontalmente pueden fijar precios superiores a sus costes marginales al adaptarse mejor a las preferencias de un grupo de clientes. No hemos encontrado ningún estudio en el que empíricamente se analice esta relación.

Al igual que la diferenciación vertical, la diferenciación horizontal se ha relacionado con un incremento de costes (Ethiraj y Zhu, 2008), por ejemplo en el sector hotelero una mayor diferenciación horizontal puede estar relacionada con costes mayores derivados de la instalación y mantenimiento de distintos servicios, como los de congresos, golf, etc. Por lo tanto, también en este caso se puede deducir que el incremento de la rentabilidad derivado de una mayor diferenciación horizontal se producirá totalmente a través de un incremento de precios.

Hipótesis 5b. El precio media completamente la relación existente entre la diferenciación horizontal de un hotel y su rentabilidad.

3.3. El efecto de la diferenciación geográfica en el precio y rentabilidad

En la literatura encontramos que la distancia geográfica al resto de competidores puede tener dos efectos contrapuestos sobre los precios y la rentabilidad. Por una parte, la literatura de economía espacial considera que una menor distancia geográfica aumenta la competencia en precios y por lo tanto disminuye la rentabilidad empresarial (D'Aspremont y otros, 1979). Por otra parte, la literatura sobre economías de aglomeración indica que una menor distancia geográfica puede dar lugar a una mayor rentabilidad debido a una mayor eficiencia (externalidades de producción) o a un aumento de la demanda (externalidades de demanda) (Marshall, 1920). Mientras que las externalidades de producción son más importantes en industrias de manufactura y de alta tecnología, las externalidades de demanda son más importantes en sectores de servicios y distribución, como el sector hotelero (McCann y Vroom, 2010).

Se ha argumentado que el principal beneficio de la aglomeración geográfica de empresas en un área particular proviene de la presencia de unos factores externos únicos: instalaciones culturales (museos, monumentos, centros de congresos etc.),

transporte (aeropuertos, estaciones de tren, etc), recursos naturales (playas), etc., (Marshall, 1920). La proximidad a puntos de interés turístico o de actividad de negocios constituye un atractivo para los clientes, lo que permite a los hoteles aglomerados geográficamente subir precios. En este caso, los beneficios por la aglomeración geográfica serían externos a los hoteles. Pero también se ha argumentado que la aglomeración geográfica de empresas puede aumentar la demanda al disminuir los costes de búsqueda para el consumidor (Marshall, 1920). Es decir, la presencia cercana de otros hoteles puede aumentar los beneficios de la aglomeración geográfica. Esta proximidad facilita al consumidor encontrar y evaluar las distintas opciones ofrecidas por las empresas, lo que incrementa la probabilidad de compra, y por lo tanto la demanda de las empresas que están compitiendo en esa zona (Stuart, 1979; Stahl, 1982).

Por lo tanto la aglomeración geográfica hace a un área más atractiva para los consumidores al ofrecer una mayor variedad de oferta para elegir, por lo que las empresas pueden tener la capacidad de subir los precios respecto a hoteles que están más aislados. Este tipo de beneficio derivado de la aglomeración geográfica es particularmente importante cuando las características del producto requieren inspección visual por parte del cliente (Stahl, 1982) y cuando la heterogeneidad del producto es alta (Fischer y Harrington, 1996). Bajo estas condiciones los costes de búsqueda de los consumidores son altos y las empresas pueden aumentar la demanda al aglomerarse geográficamente. Además, este beneficio es más importante para las empresas de servicios en los que la localización sea una parte importante del servicio ofrecido, como ocurre en el sector hotelero.

La investigación empírica realizada en el sector hotelero muestra una relación positiva entre la aglomeración geográfica y el precio/rentabilidad para hoteles con determinadas características. Por ejemplo, Chung y Kalnins (2001) demostraron que los hoteles rurales tenían una mayor rentabilidad cuando en sus mercados existía una mayor aglomeración geográfica de hoteles grandes y de mayor calidad. Canina y otros (2005) análogamente mostraron que la rentabilidad de los hoteles era mayor cuando en sus mercados se aglomeraba un mayor número de hoteles de alta calidad. Los resultados de ambos estudios, por lo tanto, indican la existencia de un efecto positivo de la cercanía geográfica en precios y rentabilidad.

En conclusión, tanto la teoría como la evidencia empírica apoyan la existencia de una relación negativa entre la diferenciación geográfica y el precio en la industria hotelera debido a la presencia de economías de aglomeración. Esta relación la resumimos en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3c. Los hoteles más diferenciados geográficamente fijan precios más bajos por sus habitaciones.

En cuanto a la relación entre la diferenciación geográfica y la rentabilidad, la evidencia empírica muestra resultados contrapuestos. Por una parte, existe evidencia que muestra que una aglomeración geográfica está relacionada con mayores ingresos por habitación (Chung y Kalnins, 2001; Canina y otros, 2005); aunque también se ha mostrado que la aglomeración geográfica puede estar asociada a menores ratios de supervivencia de las empresas, lo que se podría equiparar a una menor rentabilidad. Staber (2001) encontró en la industria alemana de prendas de punto, que cuántas más empresas existiesen en el radio de diez kilómetros, mayor era la probabilidad de fracaso empresarial. Shaver y Flyer (2000) descubrieron una menor probabilidad de supervivencia de nuevas empresas cuando éstas entraban en localizaciones en las que existía una mayor aglomeración geográfica de otras empresas.

En el sector hotelero, la evidencia empírica indica que el ratio de fracaso es mayor para los hoteles que están geográficamente más próximos a sus rivales (Baum y Mezías, 1992). Mccann y Folta (2008) han considerado que estos últimos resultados se deben interpretar con cautela, debido a que la desaparición de una empresa puede deberse no sólo a una situación de falta de rentabilidad sino también a una adquisición, y en general, los estudios empíricos no han considerado esta posibilidad.

Siguiendo el argumento realizado en la hipótesis anterior en la que predecimos una relación negativa entre precio y diferenciación geográfica, argumentamos que la existencia de economías de aglomeración en el sector hotelero pueden aumentar los resultados de los hoteles que se localizan geográficamente próximos por cuanto permiten aumentar los precios y disminuir los costes (Baum y Haveman, 1997).

Hipótesis 4c. Los hoteles más diferenciados geográficamente obtienen una rentabilidad inferior.

La relación entre diferenciación geográfica y rentabilidad consideramos que estará sólo parcialmente mediada por el precio, debido a que la localización geográfica tendrá un impacto en los precios y en los costes de los hoteles. Por ejemplo, Baum y Haveman (1997) consideran que los hoteles pueden compartir infraestructuras comunes, como por ejemplo, un centro de congresos cercano, en este caso estos hoteles atraen demanda pero sin necesidad de realizar una alta inversión, por lo que los costes de atraer esa demanda son inferiores a los de otros hoteles. En este sentido, la proximidad geográfica puede estar unida a menores costes de establecimiento y de Márketing y comercialización. Por tanto, la proximidad geográfica puede ir unida a mayores precios y unos menores costes debido principalmente al menor esfuerzo necesario para atraer clientes (Baum y Haveman, 1997; Canina y otros, 2005). Esta situación es claramente distinta a la de diferenciación vertical y horizontal, en las que una mayor diferenciación se asocia a precios y costes superiores (Porter, 1980).

En definitiva, esperamos que la diferenciación geográfica tenga un impacto parcial en la rentabilidad a través de los precios, además de aumentar los costes.

Hipótesis 5c. El precio media sólo parcialmente la relación entre la diferenciación geográfica y la rentabilidad.

3.4. El efecto moderador de la rivalidad en la relación entre la diferenciación y el precio y la rentabilidad

En la sección anterior hemos argumentado que una mayor diferenciación vertical, horizontal y geográfica estará asociada a precios más altos y mayor rentabilidad debido a que al ofrecer un servicio que todos o algunos clientes prefieren, la empresa puede subir precios por encima de sus costes marginales sin perder su cuota de mercado. En consecuencia, el mecanismo más importante a través del que una mayor diferenciación conduce a una mayor rentabilidad es el precio.

La literatura existente sobre diferenciación reconoce que existen variables que pueden provocar que las empresas diferenciadas obtengan una rentabilidad muy superior al resto porque no solo consigan un mayor precio sino una mayor cuota de mercado y/o una reducción de costes. Entre estos factores se encuentran la competencia, el crecimiento de la demanda y el grado de diferenciación de los competidores (Hill, 1988). En esta sección nos vamos a enfocar en el efecto de la competencia medida a través del número de competidores y del contacto multimercado.

Cuando existe una mayor intensidad competitiva, los hoteles menos diferenciados deberán bajar mucho sus precios para conseguir permanecer en el mercado puesto que los clientes sólo valoran su precio, mientras que los hoteles más diferenciados podrán mantener sus precios por encima de sus costes marginales puesto que ofrecen otros atributos que el cliente valora. Pero además, en aquellos mercados más competitivos los hoteles diferenciados podrán conseguir una mayor cuota de mercado. Cuando existe ausencia de competencia en precios, la diferenciación puede ser el modo de mantener la cuota de mercado dado que si todos los hoteles ofrecen el mismo grado de alta calidad, la misma localización o los mismos servicios horizontales, todos tendrán la misma cuota de mercado. Sin embargo, cuando las empresas compiten en mercados más competitivos, la empresa más diferenciada puede aspirar a ampliar su cuota de mercado y conseguir reducciones de coste vía economías de escala, por lo que las empresas más diferenciadas podrán tener una mayor rentabilidad (Hill, 1988). Por lo tanto, la relación entre la diferenciación y los precios y rentabilidad será más fuerte en entornos de mayor competencia.

Hipótesis 6. En mercados con muchos competidores la relación entre diferenciación y precios/resultados es más pronunciada.

Por otra parte, la capacidad para subir precios de las empresas que compiten con muchos contactos multimercado depende de si realmente se produce una colusión tácita entre ellas debido al aumento de su interdependencia (Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999). Esta colusión tácita es una situación en la cual cada empresa entiende los objetivos y estrategias de las demás e implícitamente se coordinan para evitar competir intensamente en precios. Este tipo de colusión no es ilegal, a diferencia de la colusión directa.

La teoría indica que para que se produzca esta coordinación es necesario que exista familiaridad entre empresas y fuerza disuasoria (“deterrence”) (Baum y Korn, 1999). La falta de similitud en los atributos ofrecidos por los competidores puede disminuir ambos factores (Jayachandran, y otros, 1999) Por un lado, a mayor diferenciación horizontal y geográfica entre las empresas, menor será la capacidad de las mismas para entender las acciones de las demás y comprender su impacto en el mercado. Por otro lado, a mayor diferenciación horizontal y geográfica menor será la capacidad de disuasión que tenga una empresa sobre otra, ya que el impacto que pueda tener esa acción en cada una de ellas puede ser muy distinto. A medida que las empresas compiten por los mismos clientes (es decir su diferenciación es escasa), su capacidad de disuasión es mayor porque pueden rápidamente imitar las acciones competitivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por lo tanto, serán las empresas menos diferenciadas horizontalmente y geográficamente las que puedan subir más sus precios cuando posean muchos contactos multimercado porque tendrán más familiaridad y mayor capacidad disuasoria; mientras que las empresas más diferenciadas no podrán obtener tanta ventaja de esos contactos.

Respecto a la relación entre la diferenciación vertical y los contactos multimercado, argumentamos también que los hoteles de categorías más bajas podrán subir más los precios cuando los contactos multimercado sean altos. La diferenciación vertical disminuye la fuerza disuasoria que tienen los hoteles, es decir su capacidad para causar un serio daño a sus rivales. Los hoteles de categorías más altas es difícil que compitan agresivamente en precios entre ellas, ya que una bajada de precios atraería a muchos clientes lo que podría afectar a la disposición a pagar de los clientes de mayor renta. Por

lo tanto, aunque los hoteles de alta categoría coincidan en muchos mercados y tengan una gran familiaridad entre ellos, será difícil que si uno inicie una acción agresiva, el otro le siga y tome represalias en otros mercados, ya que las pérdidas podrían ser muy cuantiosas.

Estos argumentos nos permiten formular una hipótesis que predice que el contacto multimercado modera negativamente la relación entre diferenciación vertical, horizontal y geográfica con precio-rentabilidad.

Hipótesis 7. Para hoteles con un bajo número de contactos multimercado, la relación entre diferenciación y precios/resultados es más pronunciada.

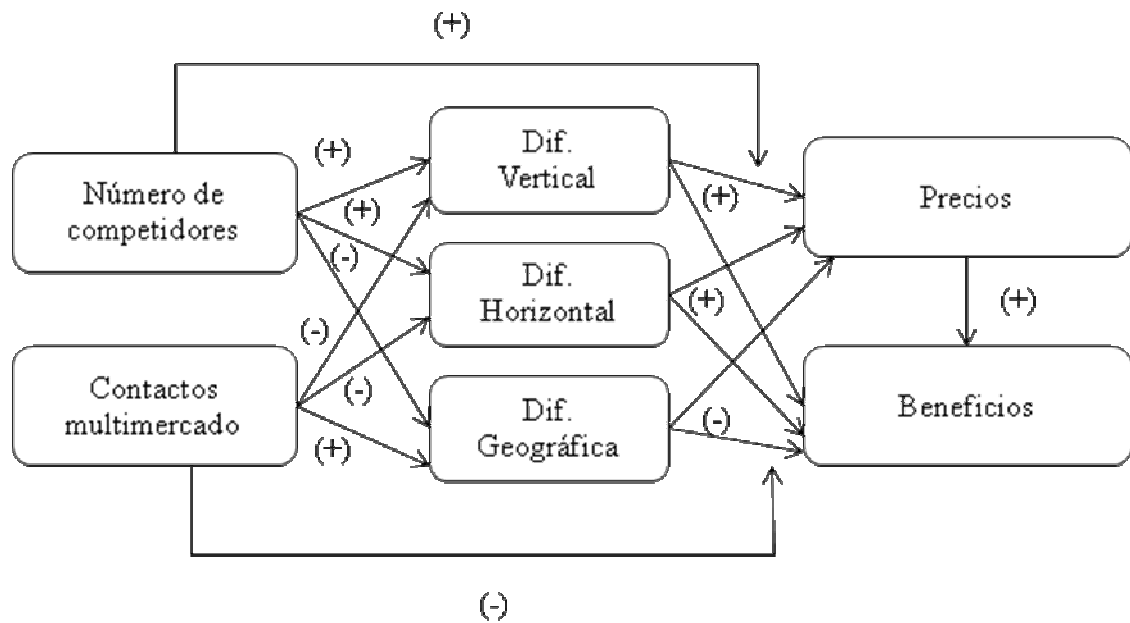
En este capítulo hemos propuesto unas hipótesis acerca de la relación entre diferenciación y competencia. Basándonos en el principio de diferenciación mínima de Hotelling según el cual ante unas circunstancias de ausencia de competencia en precios las empresas elegirán ser similares en su localización, hemos argumentado que en el sector hotelero un aumento de la rivalidad competitiva estará asociado a una mayor diferenciación vertical y horizontal, y a una menor diferenciación geográfica. En la tabla 1 resumimos las principales hipótesis planteadas y un avance de los resultados encontrados.

TABLA 1
Lista de hipótesis y resultados obtenidos

Hipótesis		Resultado
H1a	Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores, tienen mayor diferenciación vertical	Confirmada
H1b	Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores, tienen una mayor diferenciación horizontal.	Evidencia contraria
H1c	Los hoteles situados en zonas con mayor número de competidores, tienen una menor diferenciación geográfica.	Confirmada
H2a	Los hoteles con mayor contacto multimercado, tienen una menor diferenciación vertical.	Evidencia contraria
H2b	Los hoteles con mayor contacto multimercado tienen una menor diferenciación horizontal.	Confirmada
H2c	Los hoteles con mayor contacto multimercado tienen una mayor diferenciación geográfica.	No significativa
H3a	Los hoteles con mayor diferenciación vertical fijan precios más altos por sus habitaciones.	Confirmada
H4a	Los hoteles con mayor diferenciación vertical obtienen una mayor rentabilidad.	Confirmada
H5a	El precio media completamente la relación existente entre la diferenciación vertical de un hotel y su rentabilidad.	Confirmada
H3b	Los hoteles con mayor diferenciación horizontal fijan precios más altos por sus habitaciones	Confirmada
H4b	Los hoteles con mayor diferenciación horizontal obtienen una mayor rentabilidad.	Confirmada una relación cuadrática, no lineal
H5b	El precio media completamente la relación existente entre la diferenciación horizontal de un hotel y su rentabilidad.	No significativa
H3c	Los hoteles más diferenciados geográficamente fijan precios más bajos por sus habitaciones	Confirmada
H4c	Los hoteles más diferenciados geográficamente obtienen una menor rentabilidad.	Confirmada
H5c	El precio media parcialmente la relación entre la diferenciación geográfica y la rentabilidad.	No significativa
H6	En mercados con un alto número de competidores, la relación entre diferenciación y precios y resultados es más pronunciada.	Evidencia parcial
H7	Para hoteles con un alto número de contactos multimercado la relación entre diferenciación y precios y resultados es menos pronunciada.	Evidencia parcial

FIGURA 1

Modelo con las relaciones esperadas entre la intensidad competitiva y la diferenciación y el impacto en precios y beneficios



CAPITULO 4: Metodología

1. DATOS

La base de datos utilizada en este estudio ha sido obtenida principalmente a partir de la Guía Oficial de Hoteles del año 2005, publicada por el Instituto de Estudios Turísticos, organismo estatal encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico. Este directorio está elaborado a partir de la información sobre precios y características que anualmente envían los hoteles para su inclusión en la Guía Oficial. Constituye, por tanto, una de las fuentes de datos más importantes sobre el sector al contener información sobre prácticamente la totalidad de los establecimientos hoteleros españoles.

La ventaja de utilizar este directorio es que contiene información sobre todas las características de los establecimientos españoles recogida de forma sistemática por una agencia estadística oficial, lo cual permite el estudio de toda la población hotelera. Ello sería difícil mediante la utilización de otras fuentes de información como los catálogos de los operadores turísticos.

Al ser uno de los objetivos del estudio el análisis del impacto de determinadas variables del entorno en el nivel de diferenciación que poseen las empresas, se han seleccionado dentro de este directorio aquellos hoteles situados en las localidades turísticas españolas más importantes. En el sector hotelero español el mercado está bien definido ya que el Instituto Nacional de Estadística proporciona información sobre las 135 principales localidades turísticas. La localidad es el marco principal de comparación utilizado por los investigadores (Baum y Mezías, 1992; Fernández y Marín, 1998). El Instituto Nacional de Estadística (INE) identifica y recoge información sobre ciento treinta y cinco localidades turísticas, las cuales recibieron el 70% del total de las pernoctaciones realizadas en España, y en ellas se localizaban el 56% de los hoteles con categorías de una a cinco estrellas. Por tanto, la muestra inicial está constituida por 3.456 hoteles pertenecientes a 135 localidades turísticas.

La información sobre los destinos turísticos fue obtenida a partir de la base de datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (2004, 2005) que elabora el INE (Instituto Nacional de Estadística) y del Anuario Económico de la Caixa (2004).

La Guía Oficial recoge información sobre 41 atributos distintos. No obstante hemos considerado necesario introducir otro dato relevante para determinados consumidores como es la disponibilidad de sala de convenciones. Este dato fue recogido en el año 2005 de la base de datos Spain Convention Bureau, a la que pertenecen todos los hoteles de congresos españoles.

La información referente a la localización geográfica de los hoteles se obtuvo a partir del Software VisualMap. Este software proporciona los mapas de ciudades y pueblos españoles. Para conseguir las coordenadas geográficas de cada hotel fue preciso introducir en cada mapa la dirección completa de cada hotel, la cual se obtuvo de la Guía Oficial. Este software no posee los datos de algunas localidades turísticas. Por este motivo la muestra se reduce a 2.031 hoteles pertenecientes a 80 localidades turísticas que representa el 58.8% de la muestra inicial. En el Anexo 1 se señalan las localidades que se analizarán en este estudio.

En el análisis de la relación entre diferenciación y competencia, la muestra está constituida por 1.972 hoteles. El análisis de las decisiones de entrada probablemente sería el método más directo para examinar las decisiones de diferenciación. Sin embargo, un análisis de los hoteles establecidos también puede ser adecuado para capturar la relación entre el número de competidores y el grado de diferenciación debido a que ante la respuesta a la entrada de otras empresas, los hoteles pueden cambiar alguna de sus características (ej. añadir algunos servicios horizontales como video, sala de convenciones o discoteca, o verticales, como gimnasio, sauna etc.). Para comprobar si los datos ausentes son aleatorios realizamos un análisis de diferencia de medias. Los resultados muestran que los datos ausentes corresponden a hoteles de menor categoría, mayor antigüedad, con menor número de contactos multimercado y que están ubicados en localidades con menor demanda y menos competidores (Tabla 1).

TABLA 1
Análisis de diferencia de medias

	Media base final	Media datos ausentes	T
Categoría	2.92	2.79	3.61
Dif. Horizontal respecto a 5 competidores	.74	.97	-12.09
Media contactos multimercado	1,54	.51	11.81
Antigüedad	11.73	13.28	-3.76
Tamaño	105.25	112.15	-1.83
Pernoctaciones 2004	3,89E6	2.17E6	14.45
Nº de Competidores	50.4	33.9	15.66
N	1.972	1.484	

Por otra parte, la muestra para testar la relación entre diferenciación y precios está constituida por 1.889 hoteles (55% de la muestra inicial). Esta pérdida de datos respecto a la base anterior se debe a que hay hoteles que no publican sus precios. Para comprobar si los datos ausentes son aleatorios realizamos un análisis de diferencia de medias. Los resultados muestran que los datos ausentes corresponden a hoteles de menor categoría, mayor antigüedad, con menor número de contactos multimercado y que están ubicados en localidades con menor demanda y menor número de competidores (Tabla 2).

TABLA 2
Análisis de diferencia de medias

	Media base final	Media datos ausentes	T
Categoría	2.93	2.78	4.09
Dif. Horizontal respecto a 5 competidores	.73	.96	-11.68
Media contactos multimercado	1.56	.54	11.80
Antigüedad	11.57	13.40	-4.46
Tamaño	104.43	112.77	-2.3
Pernoctaciones 2004	3.92E6	2.23E6	14.21
Nº de Competidores	50.81	34.3	15.5
Precio 05	123.58	106.30	7.05
N	1.889	1.567	

Finalmente, la muestra que permite testar el efecto de los tipos de diferenciación en la rentabilidad es muy reducida, debido principalmente a la dificultad para conseguir datos de los beneficios de los hoteles para el año 2005. Este dato se obtuvo de la base de datos SABI, la cual contiene todos los hoteles que presentan sus cuentas en el registro mercantil. Puesto que la marca comercial raramente coincide con el nombre de la

empresa que presenta las cuentas en el registro, fue necesario obtener datos sobre el nombre de la empresa explotadora de cada hotel. Estos datos se obtuvieron del Censo Alimarket de hoteles 2005. Una vez obtenido el nombre del explotador de todos los hoteles de la base de datos, el siguiente paso fue recabar su información financiera. Para comprender el impacto de la diferenciación de cada hotel en su rentabilidad era preciso obtener una muestra formada por hoteles que presentasen sus cuentas de forma independiente y que no tuviesen otras empresas subsidiarias. Por ello, de la base de datos SABI se seleccionaron aquellos hoteles que presentasen sus cuentas de forma independiente y que no estuviesen diversificados en otras actividades, por ello la muestra final se reduce, al disponer sólo de información financiera de 359 hoteles, de los cuales se dispone de información geográfica de 250. Esta muestra reducida representa el 7.2% de la población inicial.

El análisis de datos ausentes refleja que la muestra es bastante aleatoria y que sólo hay algún problema de representatividad en las variables de diferenciación vertical, horizontal y demanda. Los hoteles de la base final tienen una categoría media un poco superior, una media de diferenciación horizontal inferior y están ubicados en localidades con mayor demanda (Tabla 3).

TABLA 3
Análisis de diferencia de medias

	Media base final	Media datos ausentes	T
Categoría	3.05	2.85	3.00
Dif. Horizontal respecto a 5 competidores	.74	.84	-2.49
Media de contactos multimercado	.84	1.12	-1.62
Antigüedad	13.97	12.24	2.22
Tamaño	111.28	107.96	.46
Pernoctaciones 2004	4.00E6	3.09E6	3.88
Nº de Competidores	49.7	43.8	2.8
N	250	3.206	

2. LA MEDICION DE LA DIFERENCIACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN EMPIRICA

En la literatura existen distintas conceptualizaciones del término de diferenciación que se han reflejado en una diversidad de variables utilizadas para medir la diferenciación. Así, el grado de diferenciación se ha medido a través de variables tan distintas como la inversión en publicidad (Comanor y Wilson, 1967), la distancia geográfica (Netz y Taylor, 2002), la elasticidad cruzada (Van Heerde, Mela y Manchanda, 2004), las puntuaciones de los productos basadas en percepciones de los consumidores (Pan y Lehmann, 1993) o un ranking de calidad (Fernandez y Marín, 1998; Canina, Enz y Harrison, 2005). La diversidad de las medidas de diferenciación empleadas en la literatura puede suponer una dificultad para la generalización de los efectos de la diferenciación en los resultados empresariales.

En esta sección estudiaremos, en primer lugar, cuáles han sido las principales medidas empíricas utilizadas por los investigadores y sus fortalezas y debilidades, haciendo especial hincapié en su validez como medida de diferenciación y en su relación con los conceptos de diferenciación vertical y horizontal analizados anteriormente. En segundo lugar, se comparan estas medidas en función de (a) la naturaleza de sus dimensiones: objetiva o subjetiva; unidimensional o multidimensional; vertical u horizontal; (b) la base de competidores utilizada para la comparación: diferenciación en relación a todos los competidores; en relación a los más próximos o intensidad de la diferenciación en relación a otras estrategias empresariales; y (c) el criterio de elección: dimensiones relevantes para los directivos, y/o para los consumidores. Finalmente, analizaremos si estas medidas son apropiadas para nuestro estudio sobre diferenciación en el sector hotelero.

En la literatura empírica se han utilizado una variedad de medidas que hemos clasificado en función de si utilizan para su cálculo datos objetivos (publicidad, distancias en características y elasticidades) o subjetivos (medidas basadas en percepciones de clientes y percepciones de directivos). En la tabla 4 se resumen las principales características de las medidas de diferenciación.

TABLA 4

Medidas de diferenciación utilizadas en la literatura empírica

<i>Datos</i>	<i>Medidas</i>	<i>Naturaleza diferenciación</i>	<i>Metodología</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Limitaciones</i>
Objetivos	Inversión en publicidad	Diferenciación en el grado de información del que posee el cliente.	Datos secundarios	Organización Industrial	Es una medición simple de una de las fuentes de diferenciación	No tiene en cuenta otras fuentes de diferenciación No mide la diferenciación sino una de las fuentes.
	Datos objetivos sobre la calidad	Diferenciación vertical	Datos secundarios	Estrategia Economía	Un ranking externo que evalúe la calidad del producto proporciona una aproximación al ranking de preferencias del consumidor y por tanto puede constituir una buena medida de la diferenciación vertical	Pueden existir otros atributos valiosos para todos los consumidores no contemplados en el ranking.
	Distancias en características objetivas	Diferenciación vertical y horizontal	Modelos hedónicos	Estrategia Economía	Permite comparar el grado de diferenciación entre productos heterogéneos	Los atributos valiosos para el cliente no son siempre observables para el investigador. Esta medida sólo tiene en cuenta los atributos observables
		Diferenciación horizontal	Distancias euclídeas en atributos horizontales	Organización Economía	Permite la comparación de la estrategia realizada entre competidores. Permite medir la diferenciación horizontal.	La elección de los competidores se deja a criterio del investigador
	Elasticidades propias y cruzadas de la demanda	Grado de sustitución entre productos.	Modelos de elección discreta (basados en distancias en características)	Economía Márketing	Medida continua y objetiva sobre el grado de sustitución entre los productos Insensible a las unidades de medida. Permite comparación entre categorías de producto, industrias o marcas.	Dificultad para obtener los datos Complejidad de la estimación Dificultad para comprender las dimensiones de la diferenciación
Subjetivos	Diferencias en las valoraciones de los consumidores	Diferencias en las percepciones clientes	Escalas multidimensionales	Márketing	Permite a los directivos entender las diferencias de su producto respecto a productos rivales y entender las preferencias de los clientes	Estas escalas permite conocer el posicionamiento de una empresa, pero no hasta qué punto su oferta es preferida por los consumidores. La interpretación es altamente subjetiva.
	Diferencias en las valoraciones de los consumidores	Diferencias en las percepciones clientes	Análisis conjunto	Márketing	Permite realizar un ranking de los productos de acuerdo a las preferencias de los clientes Permite conocer cuáles son los atributos más preferidos por los clientes, lo que la convierte en una buena técnica para el diseño de nuevos productos.	
	Percepciones de los directivos	Importancia de la diferenciación en relación a otras estrategias Énfasis de la diferenciación en relación a los competidores (PIMS)	Encuestas directas al TMT de las empresas Base de datos PIMS	Estrategia	Permite identificar las acciones estratégicas que una empresa puede realizar para desarrollar una posición diferenciada	No permite comparaciones con los principales competidores (a excepción de la base PIMS) Las medidas utilizadas han permitido comprender la estrategia intencionada no la realizada (a excepción de la base PIMS) Medida categórica no continua

2.1. Medición de la calidad objetiva

Los investigadores han utilizado rankings como medidas de diferenciación vertical, por ejemplo Fernández y Marín (1998) utilizan la categoría de un hotel como medida de la calidad en el sector hotelero español. También Mazzeo (2002) y Canina, Enz y Harrison (2005) utilizan una clasificación externa de los hoteles para medir el grado de diferenciación.

El término de calidad objetiva ha sido utilizado en la literatura para describir la superioridad o excelencia de un producto (Monroe y Krishnan, 1985), por lo que se ajusta a la definición de diferenciación vertical ofrecida por los investigadores. Los rankings publicados por fuentes como Consumer Reports o los rankings externos como el que clasifica el sector hotelero según sus estrellas, han permitido medir este concepto de calidad objetiva. La medición de la calidad mediante un ranking es fácil y permite comparar de forma muy directa el impacto de la calidad en los precios y rentabilidad. Sin embargo, su utilización como medida de calidad presenta algún inconveniente. En los años 80 algunos autores debatieron el uso de estas medidas, especialmente las basadas en las valoraciones ofrecidas por fuentes como Consumer Reports. Estos investigadores mostraban su desacuerdo con los atributos seleccionados (Hjorth-Anderson, 1984, 1986; Curry y Faulds, 1986), mientras que otros afirmaban que no se puede medir la calidad objetiva, ya que todas las evaluaciones son subjetivas (Maynes, 1976). Nosotros consideramos que la calidad medida, por ejemplo, a través del número de estrellas, es una medición apropiada de la diferenciación, aunque sólo captura la diferenciación vertical.

2.2. Inversión en publicidad

En la disciplina de Organización Industrial los primeros estudios empíricos sobre diferenciación de producto pretendían demostrar que la inversión en publicidad podía ser una fuente de poder de mercado. La mayoría de estos estudios consideraba la diferenciación como un efecto exclusivo de la inversión en publicidad (Comanor y Wilson, 1967; Scherer, 1980 pp.285-287). Esta idea se remontaba a Bain (1956, 1959), quien afirmaba que la base única y más importante de la diferenciación en bienes de consumo es la publicidad.

La inversión en publicidad puede indicar tanto la diferenciación vertical como horizontal que realiza la empresa. Por ejemplo, Shaked y Sutton (1987) argumentan que la diferenciación vertical estará asociada a una rentabilidad superior cuando implique la inversión en costes hundidos, los cuales son principalmente la inversión en publicidad y en I+D. La inversión en publicidad es un coste fijo que influye en la disposición a pagar del cliente por un determinado producto. Por lo

tanto, la inversión en publicidad podrá ser considerada un indicador de la diferenciación vertical cuando aumenta la calidad percibida por el cliente. Sin embargo, en nuestra opinión, no siempre la inversión en publicidad aumenta la calidad percibida, sino que muchas veces enfatiza las características únicas del producto en relación a las de los demás, como ocurre por ejemplo en el sector de perfumes, en los que cada marca se asocia a características únicas que pueden gustar a unos clientes y a otros no. En este caso la inversión en publicidad podría no ser un buen indicador del grado de diferenciación vertical y en cambio, sí serlo de la diferenciación horizontal.

2.3. Distancias en atributos físicos del producto/servicio

Las distancias en el espacio geográfico o de producto permiten distinguir a las empresas rivales según su proximidad a la empresa de referencia permitiendo la medición de la diferenciación horizontal. Para calcular estas distancias los investigadores han utilizado principalmente dos métodos. Uno de ellos consiste en calcular alguna medida de distancia respecto a los competidores más cercanos en dimensiones horizontales, utilizando para ello datos secundarios: distancia geográfica (Netz y Taylor, 2002) o distancias entre horarios de vuelo (Borenstein y Netz, 1999). Por ejemplo, en un artículo reciente Ethiraj y Zhu (2008) miden la diferenciación vertical y horizontal en función de la diferencias entre las indicaciones (atributos verticales) y efectos secundarios (atributos horizontales) ofrecidos por fármacos nuevos en comparación con el fármaco innovador. En otro estudio, para medir la diferenciación geográfica, Netz y Taylor (2002) calculan la distancia euclídea geográfica entre cada gasolinera y las empresas que compiten dentro de un radio de acción.

El segundo método consiste en calcular una medida de distancia en función de los precios hedónicos, calculados a partir de aquellos atributos relevantes para el consumidor (Stavins, 1995; Thomas y Weigelt, 2000).

Las distancias en atributos observables han sido utilizadas principalmente como medidas de diferenciación horizontal (Baum y Haveman, 1997; Borenstein y Netz, 1999; Netz y Taylor, 2002). Para establecer la validez de contenido de esta medida es preciso recurrir a los modelos de localización espacial a los que se hizo referencia en el capítulo 1. En estos modelos, se asume que la diferenciación existe no sólo porque los productos tienen características distintas, sino porque los clientes pierden utilidad cuando el producto no se adecúa a sus preferencias. Por ello, el investigador, al elegir las dimensiones sobre las que calcular la diferenciación debe asegurar que dichas dimensiones representan los atributos que prefieren los consumidores y sobre los que basan su elección de compra. Además debe comprobar que los clientes no tienen el mismo ranking en

relación a esas dimensiones. Los investigadores deben justificar la importancia de los atributos para los consumidores; por ejemplo Baum y Haveman (1997) justifican la utilización de la localización mediante los resultados de una encuesta previa en la que se mostraba que ésta era una de las dimensiones clave en la decisión de elección de un hotel.

Por otra parte, la propia naturaleza de la medida de distancia la hace particularmente sensible a la definición de cuáles son las empresas sobre las que se debe realizar la comparación. Esta medida, por tanto, depende del criterio del investigador, quien fija quiénes son los competidores relevantes (al igual que sucede con el cálculo de otras medidas como las elasticidades), por lo que requiere una buena comprensión de la naturaleza de la competencia del sector. En la literatura se observa la utilización de distintos criterios para fijar los competidores relevantes: todos los competidores de la misma localidad (Baum y Mezías, 1992), los competidores que estén a una determinada distancia (Baum y Mezias; 1992), los cinco, diez, quince competidores más cercanos en cada dimensión (Baum y Haveman, 1997) o el competidor más cercano (Pinske y Slade, 1998).

En definitiva, la validez de contenido de estas medidas como indicadores de la diferenciación horizontal, se asegura si las dimensiones son relevantes para el consumidor, si no todos los clientes tienen un *ránking* similar y si se mide la distancia respecto a las empresas que compiten más directamente. Además, la validez de contenido de las medidas basadas en distancias como indicadores de la diferenciación vertical, se asegura si las dimensiones son importantes para todos los clientes sobre las que todos tienen el mismo *ránking* y si esa distancia refleja el *ránking* de preferencias.

2.4. Elasticidad del precio de la demanda

Determinados economistas han reconocido que la mejor forma de medir la diferenciación de producto es a través de las elasticidades cruzadas de la demanda (Comanor y Wilson, 1967; Caves y Williamson, 1985). Así, una baja elasticidad cruzada indica que la demanda de un producto es poco sensible a variaciones en el precio del otro producto o dicho de otro modo que ambos productos no compiten directamente entre sí, por lo que están muy diferenciados.

Sin embargo, Caves y Williamson (1985) reconocen que esta medida no es fácil de obtener al requerir gran cantidad de datos acerca de precios y cuotas de mercado de todos los productos competidores. Por esta razón, los estudios sobre elasticidades cruzadas se han enfocado en aquellos sectores con facilidad de acceso a la información y en los que compiten unas pocas marcas (ej.

automoción, productos de consumo como detergentes o bebidas refrescantes, etc.). A esta dificultad se une la complejidad de su cálculo al requerir la estimación de un gran número de coeficientes (por ejemplo en un mercado de n empresas, se deben estimar n^2 coeficientes).

A pesar de estas dificultades, los investigadores del área de Organización Industrial, en su interés por calcular el poder de mercado en industrias en las que exista diferenciación, han desarrollado nuevos métodos para estimar la demanda residual para cada empresa. En general, estos métodos asumen que la sensibilidad de la demanda al precio (medida tanto a través de la elasticidad propia como de la cruzada) depende de la distancia en el espacio de atributos de cada producto respecto a sus competidores. Para simplificar el proceso de estimación imponen restricciones entre las curvas de demanda de los productos. Por ejemplo, Bresnahan (1981) estimó la demanda del mercado de automóviles restringiendo la competencia a los dos productos más cercanos en una dimensión del producto. Esta estimación es coherente con el modelo de competencia localizada propuesto por Hotelling (1929). Por su parte, Feenstra y Levinsohn (1989) utilizan un enfoque multidimensional al considerar cuatro atributos valorados por los clientes, lo que les permite ampliar el número de competidores al considerar aquellos más próximos en cada dimensión¹⁴. Stavins (1997) amplía todavía más el número de competidores al proponer que las elasticidades cruzadas disminuyan en función de la distancia en calidad entre los modelos de ordenadores.

En la literatura de Márketing también nos encontramos con estudios que estiman la elasticidad precio de la demanda para comprender los efectos que tienen los cambios en las circunstancias del entorno, como el ciclo de vida del producto (Parker y Neelamegham, 1997) o las variaciones del nivel de renta (Estelami, Lehmann, y Holden, 2001) en la sensibilidad de la demanda al precio. Otros autores, por último, han analizado el efecto de las acciones internas de las empresas: promociones (Boulding, Lee y Staelin, 1994; Sivakumar y Raj, 1997), publicidad (Kaul y Wittink, 1995) o fortaleza de marca (Ghosh, Neslin y Shoemaker 1984; Boulding, Lee y Stealin 1994; Bell, Chiang y Padmanabhan 1999; Danaher y Brodie 2000).

Respecto a la validez de contenido de la elasticidad precio demanda de una empresa, se puede dudar de su capacidad para discriminar suficientemente entre las situaciones en las que exista homogeneidad de producto de las que exista diferenciación. La literatura económica ha demostrado que incluso empresas que poseen un producto homogéneo, pueden tener elasticidades propias

¹⁴ Tanto Bresnahan (1981) como Feenstra y Levinshon (1995) asumen elasticidades cruzadas nulas entre cada modelo y aquellos que no son sus dos competidores más directos en cada dimensión.

finitas cuando (1) existan barreras que impidan la entrada de nuevas empresas y la curva de demanda de la industria sea suficientemente inelástica, y también (2) en aquellas situaciones en las que compiten muchas empresas, siempre y cuando el tamaño de la empresa sea grande en relación a las demás empresas del mercado (Hart, 1979). Es decir, pueden existir situaciones en las que los productos sean homogéneos pero debido a que existen pocos competidores o a que la empresa es muy grande en relación al tamaño del mercado, las empresas tengan elasticidades propias finitas.

En lo que se refiere a la validez convergente, se ha demostrado la alta relación de la elasticidad precio con otras medidas que evalúan el grado de sustitución entre marcas competidoras, como es la probabilidad de cambio de marca, obtenida esta última a partir de encuestas a clientes (Bucklin, Russell y Srinivasan, 1998).

Para evaluar la validez discriminante examinamos la relación de esta medida con otros conceptos distintos aunque relacionados, como por ejemplo el número de competidores. En un estudio de las elasticidades cruzadas de 19 categorías de productos, Sethuraman, Srinivasa y Kim (1999:25) muestran que las elasticidades cruzadas son mayores cuando existen menos competidores, lo que viene a confirmar la relación argumentada en el capítulo 1 entre elasticidad y número de competidores.

Por último, para comprobar la validez nomológica se analiza la relación existente entre elasticidad y poder de mercado. Observamos que esta relación ha sido comprobada empíricamente en la literatura de Organización Industrial. El poder de mercado de una empresa será mayor cuanto más inelástica sea su curva de demanda, su mercado esté concentrado o exista un comportamiento colusivo (Cabral, 2000). Slade (2004), por ejemplo, demostró cómo los altos márgenes obtenidos en la industria cervecera inglesa se debían sobre todo a la diferenciación y en menor medida a otros efectos como la concentración de competidores y la posibilidad de colusión. En un análisis anterior sobre el poder de mercado de tres empresas del sector cervecero, Baker y Bresnahan (1988) obtuvieron una conclusión similar al constatar que el poder de mercado provenía de la diferenciación y no de un comportamiento cooperativo entre las empresas. Nevo (2001) demostró también que la diferenciación era la causa del poder de mercado que se observaba en la industria de cereales para el desayuno, no encontrando evidencia de comportamiento colusivo.

En conclusión, la elasticidad precio de la demanda y la elasticidad cruzada son medidas válidas del grado de diferenciación dentro de una industria, aunque no son precisas para evaluar el grado de diferenciación entre industrias ya que pueden indicar la presencia de otros factores ajenos a la diferenciación (número de competidores, altas barreras de entrada etc.). Por otra parte, para evaluar el grado de diferenciación entre empresas dentro de una industria, la elasticidad cruzada será más precisa, puesto que la elasticidad propia puede verse influida por otros factores como el tamaño de la empresa en relación al mercado.

2.5. Valoraciones de los consumidores a partir de escalas multidimensionales y análisis conjunto

Tras la descripción de las medidas que utilizan datos objetivos para su cálculo, a continuación vamos a mostrar aquellas que utilizan datos subjetivos.

Los investigadores del área de Márketing han intentado comprender mejor la diferenciación desde el punto de vista del cliente. El desarrollo de técnicas de investigación de mercado como las escalas multidimensionales y el análisis conjunto han permitido conocer directamente las percepciones de los clientes sobre las similitudes o diferencias entre los atributos de productos competidores y por qué los clientes elijen un producto en lugar de otro. La utilización de estas técnicas, sin duda ha sido útil para ayudar a las empresas a diferenciar sus ofertas, pero ninguna de ellas parece proporcionar una medida adecuada que determine el grado de diferenciación (Boulding, Lee y Staelin, 1994). Aún así vamos a resumir de forma breve en qué consiste cada una de estas técnicas.

2.5.1. Escalas multidimensionales

El método de escalamiento multidimensional permite calcular las similitudes entre objetos en función de las percepciones de los clientes sobre un conjunto de atributos. Las distancias calculadas proporcionan una indicación de hasta qué punto los clientes ven de forma similar varias marcas o productos. Estas estimaciones son coordenadas que pueden ser representadas en mapas, los cuales son útiles para entender las diferencias de los productos en función de las percepciones que tienen los consumidores acerca de los atributos básicos de los productos (Ramsay, 1982; Davison, 1983). Sin embargo, algunos investigadores han mostrado su escepticismo acerca del valor de esta técnica debido a la subjetividad de las dimensiones obtenidas, al tener que ser interpretadas por los investigadores (Carroll y Green, 1997). Por el contrario, en el análisis conjunto los atributos son definidos inicialmente.

2.5.2. *Análisis conjunto*

El análisis conjunto permite conocer los atributos más importantes para los clientes y ordenar los productos de acuerdo con estas preferencias. La técnica consiste en un conjunto de experimentos en los cuales los atributos de interés son combinados de distinta forma para su evaluación por los consumidores. A través de este análisis, el investigador puede conocer cuáles son las preferencias de los individuos en relación a los atributos del producto y realizar simulaciones para determinar cuál es la combinación óptima de atributos para distintos segmentos de clientes (Gwin y Gwin, 2003).

Los pioneros en aplicar esta técnica en el área de Márketing fueron Green y Rao (1971), aunque ya había sido desarrollada por dos psicólogos matemáticos, Luce y Tuckey, en 1964, para medir el efecto de varias variables sobre el orden de una variable dependiente. A lo largo de estas últimas décadas el análisis conjunto se ha empleado esencialmente en dos campos: la estimación de las funciones de precio-demanda y el análisis de las elecciones de los clientes para el desarrollo de nuevos productos (Green, Krieger y Wind, 2001).

La ventaja fundamental de estas técnicas ha sido ayudar a los directivos en sus decisiones de diferenciación, mediante la comprensión de los atributos valiosos y las diferencias respecto a los competidores. Por tanto, son medidas válidas del grado de diferenciación de una empresa. En la literatura encontramos estudios que prueban la validez del análisis conjunto como técnica predictiva (Green y Srinivasan, 1990). Varios de estos estudios han demostrado la capacidad del análisis conjunto para predecir las elecciones por parte del consumidor en un momento posterior en el tiempo (Srinivasan, 1988) y también han mostrado su capacidad para predecir la cuota de mercado de un producto (Robinson, 1980; Srinivasan, Flachsbart, Dajani y Hartley, 1981). Sin embargo, no son técnicas que proporcionen una medida fácil de utilizar para que los investigadores puedan comparar un amplio conjunto de empresas (Boulding, Lee y Staelin, 1994).

2.6. Estrategia de diferenciación a partir de percepciones de los directivos

La última medida de diferenciación a la que vamos a referirnos ha sido utilizada por los investigadores del área de Estrategia. Éstos han medido la diferenciación desde una perspectiva distinta, al centrar su nivel de análisis en la empresa, en lugar del producto, y midiendo la diferenciación a partir de las percepciones de los directivos.

Estas percepciones han sido recogidas de dos formas distintas: bien a través de encuestas realizadas directamente por los investigadores o bien a través de datos secundarios obtenidos de la base de datos PIMS. La diferencia entre ambos métodos reside en cómo miden la importancia de cada elemento de la estrategia competitiva (Campbell-Hunt, 2000: 139). Mientras que las variables procedentes de la base PIMS informan sobre el énfasis que los directivos otorgan a cada elemento en relación a los competidores; los datos procedentes de encuestas directas, por lo general, ofrecen información sobre la importancia de cada elemento de la estrategia en relación a todos los demás elementos.

La fiabilidad de esta medida se puede comprobar a través de los coeficientes *alpha de Cronbach*, los coeficientes de las ecuaciones estructurales y los coeficientes intraclase. En la tabla 5 se puede observar cómo los primeros estudios sobre estrategia competitiva no informaban sobre la fiabilidad de las variables obtenidas, aunque en posteriores estudios ya ha sido común ofrecer esta información. Se observa también que la mayoría de los investigadores han encuestado sólo al director general de la empresa, asumiendo así que es quien posee la información más precisa sobre la estrategia de la empresa. El cuestionamiento de esta práctica (Venkatraman y Grant, 1986) animó a los investigadores a recopilar datos de directivos distintos dentro de la misma empresa e informar sobre los coeficientes intraclase para demostrar la falta de sesgo.

En general, los investigadores más recientes se han preocupado en demostrar la validez de contenido y la fiabilidad de las escalas que desarrollan, aunque no ha sido común la utilización del análisis factorial confirmatorio; de hecho en sólo uno de los estudios se realiza este análisis para evaluar la calidad del modelo (Kotha y Vadlamani, 1995). En general, los investigadores habían confiado en los coeficientes alpha y el análisis factorial para la validación de la escala, pero tal y como señalan Gerbing y Anderson (1988) ninguna de estas metodologías permite evaluar directamente la unidimensionalidad de la escala.

Los resultados obtenidos en el análisis confirmatorio antes mencionado alzan dudas sobre la calidad de las escalas desarrolladas. Kotha y Vadlamani (1995) comparan la tipología de Porter con la propuesta por Mintzberg, confirmando la validez de esta última según la cual existirían seis tipos de estrategias distintas. En conclusión, no existe evidencia clara acerca de si existe una única estrategia de diferenciación formada por varias dimensiones, como propone Porter, o varias estrategias de diferenciación independientes entre sí, como indican los resultados de Kotha y Vadlamani (1995).

TABLA 5

Estudios empíricos sobre estrategias genéricas que utilizan escalas multidimensionales

<i>Study</i>	<i>Industry</i>	<i>Sample</i>	<i>Cron-bach alphas</i>	<i>Structural equation</i>	<i>Correlations between dimensions</i>	<i>Relationship with other concepts</i>
Dess and Davis, 1982, AMJ	Paint industry	78 TMT members of 28 firms	No reported	No reported	No reported	ROA Highest: Low cost strategy
Dess and Davis, 1984, AMJ	Paint industry	78 TMT members of 28 firms	No reported	No reported	No reported	ROA Lowcost>Diff>Stuck >Focus
Robinson and Pearce, 1985; AMJ	Manufacturing	97 CEOs	No reported	No reported	No reported	ROA, ROS, Sales growth Highest: Innovation strategy or a brand&efficiency combined strategy
Miller, 1988; AMJ	Variety of manufacturing, financial and service industries	89 firms undiversified from Quebec	ID (Innovation): 0.64 MD (Marketing): 0.47	No reported	ID & Low cost=-0.25 ID&MD=0.18 MD & low cost=-0.29	Environment Structure
Kim and Lim, 1988, AMJ	Electronics industry in Korea	54	No reported	No reported	Reported Correlation=0	ROA ROE SGR
Morrison and Roth, 1993; JM	Global competition	77 CEOs	No reported	No reported	No reported	Differentiation strategy of global companies is related to dispersing value activities
Nayyar, 1993; SMJ	One company	496 product and Marketing managers	<i>Product/brand managers</i> Differentiation 0.94 Cost leadership 0.91 Focus 0.80 <i>Marketing managers</i> Differentiation 0.83 Cost leadership 0.84 Focus 0.79	No reported	Reported at the item level	No
Kotha and Vadlamani, 1995; SMJ	Manufacturing firms (SIC 34-39)	177 senior managers	Interrater agreement: Random sample the questionnaire was sent to two managers	Reported	Correlations exist although the authors do not report them Six dimensions	No
Carter, Stearns, Reynolds and Miller, 1994; SMJ	New ventures across six different industries	2578	All are above 0.60 (six strategies identified)	No reported	No reported	No
Lee and Miller, 1999; SMJ	Korean companies (textiles, machinery, automotive parts and electronics)	129 chief executives of single-businesses	Marketing diff: 0.89 Innovative diff: 0.87	No reported	LCt& MD=0.37 LCt& ID= 0.47 MD&ID=0.25	Competitive strategy moderates the relationship between the Organizational Commitment and performance
Homburg, Krohmer, Workman, 1999; SMJ	Three different industries	101 Marketing and R&D managers	Diff Strategy: Marketing managers:=0.67 R&D managers =0.66	Composite reliability for each factor is reported	No reported	Consensus on strategy is related to performance
Beal and Yasai-Ardekani, 2000; JM	Small manufacturing companies	101 small manufacturing firms.	ID (Innovation)= 0.86 MD (Marketing)=0.80 LC (Low-cost) =0.84 QD (Quality)=0.78 SD (Service)= 0.71	No reported	ID & MD=0.56 ID&QD=0.37 ID&SD=0.43 ID&LC=0.31 MD&QD=0.23 MD&SD=0.32 MD&LC=0.36 QD&SD=0.49 QD&LC=0.39 SD&LC=0.30	Superior performance of competitive strategies when they are aligned with CEO experience

Respecto a la validez de contenido, al comparar las medidas utilizadas por los investigadores con la definición de la diferenciación, se detectan cinco problemas relativos a dicha validez.

En primer lugar, la estrategia de diferenciación se ha medido casi siempre a nivel de unidad de negocios, aunque algunos investigadores han señalado que muchas empresas ofrecen múltiples productos dentro de un mismo sector y que pueden adoptar estrategias distintas para cada uno (Bailay y Friedlander, 1982; Wernerfelt, 1986). Nayyar (1993), por ejemplo, encontró que las estrategias de diferenciación y coste eran incompatibles a nivel de producto pero no a nivel de empresa, por lo que sugería que sería prudente medir la estrategia competitiva a nivel de producto, no a nivel de unidad de negocio, especialmente cuando una empresa ofrece múltiples productos. Este problema también se detecta en aquellas medidas calculadas a partir de la base de datos PIMS. Lang, Dollinger y Marino (1987) señalan que aunque la unidad de análisis de esta base es la unidad estratégica de negocios, los datos proceden de la agregación de aquellos a nivel de producto, por lo que puede existir un sesgo, al disminuir la varianza de la variable agregada. Este sesgo puede llevar a conclusiones empíricas erróneas al no estar midiendo la variable al nivel adecuado (Lang, Dollinger y Marino, 1987).

En segundo lugar, para evaluar el grado de diferenciación de un producto es necesaria la comparación en relación a sus competidores. Sin embargo, no todas las medidas permiten comprender el grado de diferenciación respecto a los rivales. En particular, aquellas medidas que utilizan como base de comparación los otros elementos de la estrategia no son consistentes con la definición de diferenciación ofrecida (Campbell-Hunt, 2000).

El tercer problema se refiere a las dimensiones que debería incluir el dominio de diferenciación. Los investigadores han utilizado una variedad de elementos para medir la diferenciación (Tabla 7). Por ejemplo, para medir la estrategia de diferenciación, Nayyar (1983) utiliza trece ítems, Homburg y otros (1999) utilizan cuatro, y Dess y Davis (1984) utilizan cinco. Aunque todos parten de la definición de estrategia de diferenciación propuesta por Porter, parece difícil afirmar que con la utilización de ítems tan variados, todos estén midiendo lo mismo. Por ejemplo, así como los

elementos elegidos por Dess y Davis (1982, 1984) sólo consideran la diferenciación debida a la publicidad, Miller y Dess (1992) sólo miden la diferenciación en calidad.

En cuarto lugar, la medición de la estrategia de diferenciación ha dado como resultado variables categóricas, no continuas. Es decir, a través de este método los investigadores concluyen si una empresa sigue o no una estrategia de diferenciación. Sin embargo, la realidad parece indicar que todas las empresas están más o menos diferenciadas y que por ello, la diferenciación debe ser una variable continua y no discreta.

Por último, los elementos que componen las escalas miden las intenciones estratégicas, no la estrategia realizada, y, como reconocen los investigadores, ambas estrategias no siempre coinciden (Dess y Davis, 1984; Nayyar, 1993). Por tanto, las escalas utilizadas probablemente no hayan medido con precisión la estrategia realmente seguida por la empresa.

En conclusión, algunas de las escalas desarrolladas pueden carecer de validez de contenido (1) al medir el concepto en un nivel superior al que debería ser medido, (2) al no considerar la relación con los competidores, (3) al incluir en cada escala dimensiones distintas, (4) al obtener medidas discretas, (5) y finalmente, al no medir estrategias reales sino las intenciones de los directivos.

Veamos ahora la validez convergente, discriminante y nomológica de esta medida. La validez convergente se define como el grado de relación entre los distintos métodos que se utilizan para medir un mismo concepto (Venkatraman y Grant, 1986). No encontramos en la literatura ningún estudio en el que se examine la validez convergente entre las medidas alternativas de estrategias genéricas (por ejemplo utilizando los datos PIMS y encuestas) o cualquier otro estudio en el que se evalúe la validez convergente de las encuestas multidimensionales con otro tipo de medidas. Este tipo de estudio, por ejemplo, sí se ha realizado para comprobar la validez de la tipología de estrategias propuesta por Miles y Snow (Shortell y Zajac, 1990), aunque en este caso los investigadores utilizan dos tipos de metodologías: encuestas y datos de archivo.

La validez discriminante se define como el grado hasta el cual un concepto difiere de otros conceptos (Venkatraman y Grant, 1986). En los principales estudios que hemos

analizado sobre estrategias genéricas este tipo de validez apenas ha sido comprobada mediante análisis factorial confirmatorio, que es la técnica más utilizada para testar si las estrategias genéricas son distintas entre sí (Anderson y Gerbing, 1988). El resultado del análisis factorial de Kotha y Vadlamani (1995) muestra evidencia de que no existe una única dimensión de la diferenciación sino varias dimensiones (calidad, imagen, diseño, precio, soporte y no diferenciación) siendo cada una de ellas distinta¹⁵.

Por último, la validez nomológica o predictiva hace referencia al grado hasta el cual las predicciones teóricas se confirman. Una de las principales preocupaciones de los investigadores del área de Estrategia ha sido demostrar que las empresas que no siguen una estrategia genérica tienen una rentabilidad inferior. Sin embargo, no todos los investigadores han identificado el “clúster” de empresas que no siguen ninguna estrategia genérica, y entre los que lo han hecho los resultados no son concluyentes. Dess y Davis (1984) demuestran que este clúster tiene resultados inferiores en crecimiento, pero no en rentabilidad; mientras que Robinson y Pearce (1988) muestran cómo su rentabilidad es menor a la de otros clústeres que siguen estrategias genéricas, pero no respecto a todos. Los resultados de Campbell-Hunt (2000) también indican que no existe suficiente evidencia que permita afirmar que las estrategias genéricas obtienen resultados superiores o inferiores respecto a aquella estrategia que no enfatice ninguna de ellas. Aún así, la dificultad de generalización de los resultados no sólo se debe a problemas con la medición de las estrategias, sino que también existen dudas razonables acerca de la fiabilidad de las medidas de rentabilidad utilizadas, al ser en su mayoría reportadas directamente por las mismas empresas objeto de estudio (Campbell-Hunt, 2000).

En conclusión, además de los problemas de validez de contenido, en la literatura no se ha demostrado la unidimensionalidad de diferenciación respecto a otras estrategias y no se ha comprobado la validez convergente de la medición de estrategias genéricas al no haber examinado la relación respecto a otros métodos de medición. Además, la relación entre diferenciación y rentabilidad permanece todavía confusa.

¹⁵ La correlación existente entre estas dimensiones, lleva a Kotha y Vadlamani a probar otros modelos estructurales con distinto número de factores. Sus resultados demuestran que el mejor modelo es el de seis factores, (aunque no reportan los resultados obtenidos). Este análisis es de por sí indicativo de la validez discriminante.

2.7. Comparación entre las medidas

En la tabla 6 se relacionan algunos artículos en los que aparece alguna de las medidas de diferenciación vistas en el apartado anterior, así como los aspectos que permiten una comparación entre sus enfoques de medición. A continuación vamos a argumentar cómo las medidas anteriores difieren fundamentalmente en tres aspectos: los atributos en los que se basan; la base de competidores sobre la que efectúan la comparación, y el criterio de elección de los atributos.

TABLA 6

Resumen de los artículos en los que se ha medido la diferenciación y descripción de los atributos considerados

	Datos	Atributos ¹⁶	Tipo	Base comparación
Baum and Haveman, 1997; ASQ Geographic, size and price euclidean distance between each hotel and its 5,10, 15 closest competitors	Datos secundarios	M	Grado de dif. Horizontal	Competidores más cercanos
Beal and Yasai-Ardekani, 2000; JM Innovation differentiation (R&D of new products; Márketing new products; Selling high-priced products; Obtaining patents; Innovative market techniques); Márketing differentiation (Building brand company identification, Advertising/promotional programs; Securing reliable distribution channels; Improvement of existing products; Producing broad range of products; Quality differentiation (Strict product quality control; Benchmarking best manufacturing processes in industry; Benchmarking best manufacturing processes anywhere; Immediate resolution of customer problems; Product improvements based on gaps in meeting customer expectations; Service differentiation (New customer services; Improvement of existing customer services; Improvement of sales force performance)	Encuestas directivos	M	Estrategia	
Boulding, Lee y Staelin, (1994) Journal of Márketing Research Own price elasticity: it is an "output" measure of differentiation, that is, the degree to which a firm is able to obtain high margins	Elasticidad propia	U	Grado de diferenciación	Competidores
Calori and Andersson, 1988; SMJ Diferentiation index: product quality index + product environment index + product innovation (Product quality: percentage of superior products – percentage of inferior products; Product environment: sum of the firms positions on delivery times, technical services, other services; Production innovation: number of new products launched by the firm during the past five years)	Encuestas directivos	M (quality and innovation)	Estrategia	Competidores (perspective directivos)
Canina, Enz and Harrison, 2005, AMJ Quality of each hotel (external measure)	Datos secundarios	U (quality)	Grado de dif. Vertical	Competidores del clúster
Caves y Williamson, 1985 Product complexity and costs of information (proportion of product lines that do not represent a major purchase for the buyer, that require moderate to high degree of technical service, that are manufactured to the customer's order specifications; media advertising expenses, research and	Datos secundarios	M (information and product)	Grado de dif. en producto e información	Competidores

¹⁶ Unidimensional = U, Multidimensional = M

development outlays)				
Clemons, Il Horn y Hitt, 2002; Management Science Airline ticket quality (hedonic estimation)	Datos secundarios	U (quality)	Grado de dif. Vertical	Competidores
Dess and Davis, 1982; AMJ Brand identification; Innovation and Marketing techniques and methods; Control of channels of distribution; Advertising; Forecasting market growth	Encuestas directivos	U (advertising)	Estrategia	Interna
Dess and Davis, 1984; AMJ Brand identification; Innovation and Marketing techniques and methods; Control of channels of distribution; Advertising; Forecasting market growth	Encuestas directivos	U (advertising)	Estrategia	Interna
Fernández y Marín (1998) Euclidean distance between the quality of each hotel (measured through the hotel's classification) and its competitors	Datos secundarios	U (quality)	Grado de dif. Vertical	Competidores de la localidad
Hambrick and Lei, 1985; AMJ Relative price; Relative product quality; Relative promotion expense; Percent new products; Promotion expense /sales; Product R&D/sales; Product customisation	Base PIMS	M(quality, advertising, innovation)	Estrategia	Competidores
Hambrick, 1983 AMJ Affinity with users; Technology protection; Quality; Relative Marketing; Marketing expenses; Product innovation	Base PIMS	M	Estrategia	Competidores
Homburg, Krohmer, Workman, 1999; SMJ Creating superior customer value through services accompanying the products; Building up a premium product or brand image; Obtaining high prices from the market; Advertising	Encuestas directivos	M	Estrategia	
Kim and Lim, 1988, AMJ New product development; High-price product; Acquiring high-caliber work force; Marketing by credit and discount; Extension of market channel; Advertising; Marketing differentiation; Emphasis on specialized market; Image building of firm and product; After service; High product quality; Operating efficiency; Procurement of raw materials; Economy of scale	Encuestas directivos	M	Estrategia	Competidores (perspective directivos)
Kotha and Vadlamani, 1995; SMJ New product development; Quality control procedures; Quality of product, Brand identification; Influence distribution channel; Customer service	Encuestas directivos	M	Estrategia	Interna

capability; Highly trained personnel; Refine existing products; Márketing innovations; Above average promotion/advertising High price products, Enhance advertising quality, Build reputation				
Landon and Smith, 1998 Distance in quality (hedonic estimation)	Datos secundarios	U (quality)	Grado de dif. Vertical	Competidores
Lee and Miller, 1999; SMJ Márketing differentiation (Use of advertising, promotion of brand identification; attractive design) Innovative differentiation (new product development; product R&D; Creation of state of the art products; Continual refinement of product lines)	Encuestas directivos	M (Márketing and innovation)	Estrategia	
Mazzeo, 2002, Rand Journal of Economics Binary variable: Similar o different type of hotel Quality (external rating for each hotel)	Datos secundarios	U (quality)	Dif. vertical	Competidores
Miller and Dess, 1993 Relative product quality	Base PIMS	U (calidad)	Estrategia	
Miller, 1988; AMJ Márketing differentiation (Advertising intensity, market segmentation; prestige pricing); Innovative differentiation (average of: Product innovation, new product development expenditures and strategic aggressiveness towards competitors; R&D and new product commercialisation expenses as a percentage of sales)	Encuestas directivos	M (innovation and Márketing)	Estrategia	
Morrison and Roth, 1993 JM Emphasizing customer service quality; Develop innovative Márketing techniques; Emphasizing advertising and promotion; Producing high priced products for market niches; Influencing/controlling channels of distribution	Encuestas directivos	M (quality and advertising)	Estrategia	Interna
Mosakowski, 1993; JM Customer service (Firms offering no pre or post sale service= 0; Firms offering telephone support services = 1; Firms offering on-site support and installation services = 2; Firms offering customized programming and product design= 3 Technological differentiation (Ratio R&D spending/Sales in the prior year)	Datos secundarios	M	Estrategia	Competidores
Nayyar, 1993; SMJ New product development; Extensive consumer service; Building/maintaining brand equity; Márketing innovation; Influence over distribution	Encuestas directivos	M (innovation, quality and	Estrategia de la empresa y de cada	Interna

channels; Targeting high priced segments; Advertising; Building/maintaining firm's reputation; Providing product with many features; Premium product quality		Márketing)	producto	
Netz y Taylor, 2002; Review of Economic and Statistics Geographic Euclidean distance	Datos secundarios	U (geographic)	Grado de dif. Horizontal	Competidores más cercanos
Pinske, J. Slade, M. E, Brett C. 2002; Econometrica Geographic distances	Datos secundarios	U (geographic)	Grado de dif. Horizontal	Competidores más cercanos
Stavins, 1997 Journal of Economics and Business Distance in quality (hedonic estimation)	Datos secundarios	U	Grado de dif. Vertical	Competidores
Thomas and Weigelt, 2000; SMJ Distance in quality (discrete choice model)	Datos secundarios	U (quality)	Grado de dif. Vertical	Competidores
Thompson, R. S. Applied Economics, 1988 Hedonic prices	Datos secundarios	U	Grado diferenciación	Competidores
Van Heerde, Mela y Manchanda, 2004, Journal of Márketing Research Cross-brand price elasticities	Elasticidades cruzadas	U	Grado de difernección	Competidores
White, 1986 SMJ Relative price	Base PIMS	U (precio)	Estrategia	Competidores

2.7.1. *Naturaleza de las dimensiones*

Una de las primeras conclusiones que se puede extraer al comparar las distintas medidas de diferenciación es la falta de consenso existente en la literatura acerca de los atributos que puede utilizar una empresa para diferenciarse.

Algunos investigadores han adoptado un enfoque unidimensional para medir la diferenciación a través de variables como el precio relativo de una empresa en comparación con sus competidores (White, 1986); la calidad relativa (Miller and Dess, 1993) o el nivel de publicidad (Robinson y McDougall, 1998). Otros autores, sin embargo, han utilizado un enfoque multidimensional: por ejemplo, Miller (1988) mide la diferenciación en innovación y en Márketing; Morrison y Roth (1993) en calidad y publicidad. En estos estudios se puede observar un cierto solape entre los atributos considerados importantes para la diferenciación de la empresa.

En la tabla 6 también se puede apreciar que la investigación se ha enfocado en la medición de la diferenciación horizontal o vertical y no en ambos tipos de diferenciación.

Por último, se observa una confusión entre los atributos que permiten diferenciar a una empresa y los resultados de dicha diferenciación. Esta confusión se aprecia, por ejemplo, en aquellas medidas que utilizan el precio como un atributo que diferencia a la empresa (White, 1986; Kotha y Vadlamani, 1995). En la tabla 7 se comparan las frecuencias de las distintas dimensiones consideradas en la medición sobre estrategia de diferenciación, observándose que el precio alto es una de las más frecuentes.

TABLA 7

Frecuencia de las variables utilizadas en la literatura del área de Estrategia para medir el concepto de “estrategia de diferenciación”

Variable	Frecuencia	
Publicidad	10	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Homburg et al (1999); Lee and Miller, 1999; Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Precios altos	9	Hambrick and Lei, 1985; White, 1986; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Homburg et al 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Innovación en Marketing	8	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Nuevos productos	7	Hambrick, 1983; Hambrick and Lei, 1985; Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Lee and Miller, 1999
Calidad del servicio	7	Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Homburg et al 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Calidad del producto	6	Hambrick, 1983; Hambrick and Lei, 1985; Miller and Dess, 1993; Calori and Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993
Influencia en el canal	6	Dess and Davis, 1982, 1984; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995
I+D producto / ventas	5	Hambrick and Lei, 1985; Miller, 1988; Mosakowski, 1993; Lee and Miller, 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Construcción de marca	4	Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993; Lee and Miller, 1999; Homburg et al (1999)
Identidad de la marca	4	Dess and Davis, 1982, 1984; Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Refinar productos	3	Lee and Miller, 1999; Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Gastos relativos de promoción	2	Hambrick and Lei, 1985; Kotha and Vadlamani, 1995
Customización del producto	2	Hambrick and Lei, 1985; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Fuerza de ventas profesionalizada	2	Kim and Lim, 1988; Kotha and Vadlamani, 1995
Promoción	2	Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993
Reputación	2	Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995
Controles de calidad	2	Kotha and Vadlamani, 1995; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Afinidad con los usuarios	1	Hambrick, 1983

2.7.2. Base de competidores utilizada para la comparación

En la medición de la diferenciación se pueden identificar tres tipos generales de medidas (1) aquellas que miden el grado de diferenciación en relación a todos los competidores, es decir, que consideran que todos los productos son sustitutos simétricos; (2) aquellas que asumen que la competencia es localizada, es decir, que cada producto tiene unos competidores más próximos con los que compite más directamente en cada dimensión; (3) y aquellas que no relacionan la situación de la empresa con la de sus competidores.

Como se puede observar en la tabla 6, algunas medidas de estrategia de diferenciación basadas en encuestas a directivos no permiten la comparación entre empresas competidoras, ya que su objetivo es evaluar la intensidad con la que una empresa sigue estrategias competitivas distintas: coste, diferenciación y enfoque (Campbell-Hunt, 2000)¹⁷. A través de este tipo de medición, los investigadores intentan descubrir la existencia de un patrón común de acciones competitivas que estén sistemáticamente relacionadas con la rentabilidad empresarial; por tanto, no están midiendo el grado de diferenciación de una empresa en relación a sus rivales.

Sin embargo, en otros estudios sí se compara la situación de la empresa con la de sus competidores¹⁸. Entre estos se encuentran algunos en los que el investigador no define los competidores con los que la empresa debe compararse (Calori y Ardisson, 1988; Kim and Lim, 1988) o considera que la competencia es localizada y compara cada empresa con sus rivales más directos (Baum y Haveman, 1997; Canina y otros, 2005).

2.7.3. Criterio de elección de los atributos

Otro aspecto en el que también difieren las medidas de diferenciación encontradas en la literatura es cómo han sido desarrolladas por los investigadores. En general, los investigadores del área de Estrategia han utilizado entrevistas con directivos o consultores, además de la revisión de la literatura, para establecer el conjunto de acciones competitivas que utilizan las empresas para diferenciarse, lo que ha dado lugar

¹⁷ En este tipo de cuestionarios, los investigadores piden a los directivos que señalen el grado de importancia de cada dimensión competitiva.

¹⁸ En este caso, los investigadores preguntan a los directivos, “cuál es el grado en el que su empresa ha sido competitiva en las siguientes actividades” (Kim and Lim, 1988) o “cuál es la posición de su empresa en los criterios de diferenciación respecto a sus competidores más directos” (Calori and Ardisson, 1988)

a que cada autor desarrolle su propia escala (Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1985; Miller, 1988). Este enfoque es claramente distinto al de aquellos estudios basados en la base de datos PIMS. En este caso, el investigador se rige sólo por su criterio en el momento de seleccionar las variables eligiendo aquellas que más encajan con la definición de diferenciación propuesta por Porter (Hambrick, 1983; Miller y Dess, 1993).

Otro enfoque distinto consiste en elegir aquellas variables que determinan la elección del consumidor (Baum y Haveman, 1997; Stavins, 1997; Thomas y Weigelt, 2000). Todas las medidas basadas en distancias son elaboradas bajo este enfoque, al emplear para su cálculo aquellos atributos que más influyen en la valoración del consumidor (Baum y Haveman, 1997).

2.8. Idoneidad de estas medidas para el estudio de la diferenciación en el sector hotelero

En esta sección vamos a analizar las fortalezas y debilidades de la aplicación al sector hotelero de las principales medidas de diferenciación estudiadas (Tabla 8).

Los rankings de calidad son medidas válidas de la diferenciación vertical de una empresa, que además han sido utilizados en la literatura empírica para medir la calidad de un hotel (Fernández y Marín, 1998). Hemos concluido también que las medidas basadas en distancias pueden ser medidas válidas de la diferenciación vertical, horizontal y geográfica de un hotel. Por ejemplo, Canina, Enz y Harrison (2005) miden la diferenciación como la distancia entre la categoría del hotel y la media de la localidad. Otros autores, han intentado comprender la diferenciación geográfica de un hotel en función de las distancias euclídeas en la localización geográfica (Baum y Haveman, 1997). Además, las metodologías de escalamiento multidimensional y análisis conjunto permiten a los investigadores estudiar cuáles son las diferencias en las percepciones de los clientes sobre aquellos atributos valiosos para ellos, lo que permite comprender cuáles son los atributos que puede utilizar un hotel para diferenciarse. Sin embargo, la complejidad del producto hotelero y la existencia de distintos segmentos de clientes plantean dificultades para la estimación de la diferenciación de un amplio conjunto de hoteles. Por último, la medición de la estrategia de diferenciación se ha realizado utilizando un tipo de encuesta que en general no ha permitido la comparación

entre competidores (Garrigós-Simón y Palacio, 2004). Por tanto, así como existen medidas aceptadas sobre la diferenciación vertical y geográfica de un hotel, no encontramos en la literatura empírica ninguna medida que informe sobre la diferenciación horizontal de un hotel.

Una de las conclusiones que se extrae de este primer análisis es que para medir la diferenciación se necesita disponer de información que permita comparar cada hotel respecto a sus competidores más cercanos en el espacio geográfico y de atributos (calidad, servicios...). Esta necesidad de información, en nuestra opinión, limita la utilización de las medidas de diferenciación basadas en percepciones de los directivos o consumidores. Esta razón anima a medir la diferenciación a partir de datos secundarios.

La utilización de datos secundarios presenta tres grandes ventajas (Houston, 2004). En primer lugar, representan decisiones reales que han sido hechas por los gestores reales en entornos reales, por lo que son datos menos sujetos a sesgos. Estos datos permitirán capturar mejor la diferenciación real de la empresa frente a las intenciones de los directivos, las cuales pueden o no capturar esa realidad. La segunda ventaja se refiere a su facilidad de recolección lo que implica un ahorro de coste y de tiempo para el investigador y le permite ampliar el tamaño de la muestra. La última ventaja del empleo de datos secundarios es que pueden ayudar a corroborar resultados obtenidos con otro tipo de datos; es decir ayuda a la triangulación de resultados (Campbell y Fiske, 1959). En definitiva, la utilización de una variedad de métodos para analizar un tema puede generar unos resultados más robustos y generalizables, es decir, una mayor validez externa (Scandura y Williams, 2000).

No obstante, el uso de datos secundarios está sujeto a algunas limitaciones (Houston, 2004). En primer lugar, no siempre existen datos disponibles. Por ejemplo, en el sector hotelero no encontramos medidas de elasticidades debido a la dificultad de obtener un panel de datos con la evolución de precios y cuotas de mercado. En segundo lugar, los datos que parecen reflejar el dominio del concepto pueden no estar claramente alineados con ese dominio. Esta preocupación acerca de la validez de las medidas basadas en datos secundarios puede haber sido la principal causa de la escasez de su utilización por parte de algunos investigadores (Houston, 2004). Así, mientras los procedimientos para evaluar la validez de las escalas multidimensionales están bien establecidos, los

investigadores se han quejado de que no existen estándares similares para evaluar las medidas basadas en datos secundarios (Churchill, 1979; Gerbing y Anderson, 1988).

TABLA 8

Idoneidad de las medidas de diferenciación para el sector hotelero

	Ventajas	Inconvenientes
Distancias geográficas o en atributos	Permite la comparación de la empresa con sus competidores en atributos tanto verticales como horizontales	Los principales competidores son establecidos según el criterio del investigador.
Percepciones clientes	Medición de los atributos importantes para los clientes. Permite la comparación entre productos en base a los atributos valiosos	Subjetividad en la interpretación de los resultados (coordenadas) Complejidad en la estimación al ser el producto hotelero un producto con múltiples dimensiones y no existir homogeneidad entre los segmentos en cuanto a su importancia y comprensión.
Percepciones directivos	Permite conocer aquellas dimensiones de diferenciación sobre las que los directivos consideran que se asienta su ventaja competitiva.	No se mide la estrategia actual sino las intenciones estratégicas. Difícil comparación entre el nivel de diferenciación de las empresas.

2.9. Conclusiones

A lo largo de este capítulo hemos abordado las principales medidas con las que se ha tratado de medir la diferenciación. Hemos clasificado estas medidas según los datos utilizados para su cálculo: objetivos (ránkings de calidad, publicidad, elasticidades y distancias en atributos y precios hedónicos) y subjetivos (percepciones de consumidores y de directivos).

También hemos comparado estas medidas en función de tres elementos: atributos, base de comparación y criterio de elección de los atributos. Además, hemos detectado los principales problemas de validez de las medidas de diferenciación más utilizadas por los investigadores para el estudio empírico del fenómeno de diferenciación. Por último, hemos concluido que necesitamos adaptar las medidas existentes, principalmente la medida de diferenciación horizontal, para alcanzar los objetivos de este estudio.

La revisión de la literatura refleja la existencia de distintos enfoques para medir la diferenciación. Entre todas las medidas utilizadas, la medición de la estrategia genérica de diferenciación es la que presenta más problemas de validez de construcción. Mientras que la elasticidad precio cruzada entre dos productos es una de las medidas

más adecuadas para comprender el grado de diferenciación entre empresas, aunque la dificultad para conseguir datos y la complejidad de su cálculo la hacen una medida difícil de computar para muchos sectores. Por último, las medidas basadas en distancias presentan también dificultades para su cálculo, aunque tienen la ventaja de permitir no sólo comprender el grado de diferenciación entre empresas sino los atributos que causan dicha diferenciación. Esta ventaja permite medir los tipos de diferenciación, algo que es difícil de realizar con las otras medidas analizadas.

Existen dos retos fundamentales a los que el investigador se enfrenta para formular una medida adecuada de diferenciación basada en distancias en atributos. En primer lugar, la definición de cuáles son los atributos de la oferta de las empresas en las que se asienta la elección del consumidor. La elección de dichos atributos es una decisión estratégica en la medida en que definen el mercado al que va dirigida la oferta de la empresa y la propuesta de valor. El segundo reto consiste en determinar el marco comparativo en relación al cual se va a medir la diferenciación de un producto. Dependiendo de cada sector este marco comparativo podrá cambiar: por ejemplo, en el sector hotelero se considera que la competencia está localizada en una zona geográfica, mientras que en otros sectores, como las bebidas refrescantes, se considera que es una competencia entre marcas a nivel nacional.

3. MEDICION DE LA DIFERENCIACION EN ESTE ESTUDIO

Hemos argumentado que los hoteles pueden diferenciarse de tres formas distintas: vertical, horizontal y geográficamente. Estas posibilidades de diferenciación aparecen de forma repetida en la literatura del sector hotelero. Dubé y Renaghan (2000) identifican los diez atributos más importantes para los clientes en el momento de elección de un hotel: localización, imagen de marca y reputación, edificio, diseño de las habitaciones, valor por el dinero, servicio funcional, servicio interpersonal, Márketing, servicios de comida y bebida, estándares de calidad. Enz, Potter y Siguaw (1999) identifican la localización, calidad, precio, imagen y la oferta de servicios que se adapten a las preferencias de los clientes como las estrategias posibles de diferenciación en el sector hotelero. Wyckoff y Sasser (1981) identificaron la localización, precio, servicio, instalaciones e imagen como los atributos más citados por los viajeros al decidir la localización de un hotel. En definitiva, la industria hotelera parece

caracterizarse por establecimientos que difieren en su localización, calidad y la oferta de servicios sobre los que los clientes pueden tener distintas preferencias.

La calidad es un atributo fundamental sobre el que muchos consumidores basan su elección de compra. La calidad en el sector hotelero se ha estudiado desde dos perspectivas distintas: objetiva y subjetiva. Así, la calidad se ha estudiado desde una perspectiva basada en atributos tangibles, entre los que la categoría del hotel ha sido el más utilizado por los investigadores (Fernandez y Marín, 1998; Mazzeo, 2002; Canina y otros, 2005). Aunque también se ha intentado comprender a través de estimaciones hedónicas en las que se utilizaban las características físicas de los hoteles para estimar índices de calidad (Sinclair y otros, 1990; Clewer y otros, 1992; Jaime-Pastor 1999; Uriel y otros, 2001; Espinet y otros, 2003; Uriel y Ferri 2004; Espinet y Fluvía, 2004). Por ejemplo, en los estudios de Espinet y otros (1999, 2003, 2004) se analizan cuáles son los atributos que tienen más impacto en los precios de los hoteles de sol y playa y cómo se pueden comparar hoteles y destinos turísticos a través de las estimaciones hedónicas. El objetivo de estos estudios es identificar los atributos físicos de un hotel que los consumidores valoran más.

También la calidad en el sector hotelero se ha intentado comprender desde una perspectiva subjetiva. Por ejemplo, Sierra, Falces, Becerra y Briñol (1999) desarrollaron un instrumento para medir la calidad percibida de los hoteles a partir de la escala Servqual (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991) demostrando que la calidad percibida de un hotel tiene tres dimensiones: valoración del personal, de la organización y de las instalaciones. En esta misma línea de investigación se encuadra el trabajo de tesis doctoral realizado por Laguna (2000) para los hoteles de la Comunidad de Madrid, en el que a través de encuestas a clientes encuentra que los atributos que provocan una percepción diferencial son el servicio disponible, la atención al cliente, las instalaciones, profesionalidad, alimentos, ubicación y limpieza. Ahora bien, la noción de calidad de servicio percibida se refiere a la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes, por lo que es una medida difícil de emplear para comparar hoteles particulares, dado que no todos los clientes tienen claras cuáles son sus expectativas, sobre todo si no utilizan frecuentemente los servicios hoteleros. Así, por ejemplo, un hotel de cinco estrellas tiene una calidad distinta a uno de cuatro; sin embargo, dependiendo de las

expectativas de cada uno de los clientes, sus percepciones de calidad pueden ser muy similares o muy distintas.

La segunda dimensión de la diferenciación a la que se han referido los investigadores, incluye la oferta de servicios sobre los que los consumidores tienen distintas preferencias (Enz, Potter y Siguaw, 1999). En general, se considera que el mercado turístico es muy amplio y no todos los consumidores tienen las mismas necesidades, por lo que aquellos hoteles que consigan adaptar mejor su oferta conseguirán una mayor diferenciación respecto al resto. Los estudios sobre cuáles son las variables que determinan la diferenciación horizontal de un hotel son poco frecuentes, entre estos encontramos un análisis de posicionamiento de un conjunto de hoteles de calidad alta, en el que Dev, Morgan y Shoemaker (1995)¹⁹ identifican los atributos que determinan la elección entre hoteles de similar calidad, entre los que se encuentran por ejemplo, los servicios/instalaciones de ocio, congresos y de habitaciones.

Por último, la diferenciación geográfica puede ser una fuente de diferenciación tanto horizontal como vertical. Sin embargo, dada su especial importancia para el sector hotelero hemos decidido tratarla de forma independiente. La investigación empírica señala la localización del hotel como uno de los atributos más importantes en la elección del consumidor. Mayo (1974), Cadotte y Turgeon (1988) o McCleary y Weaver (1992) aislaron la localización como un atributo que formaba parte del conjunto de decisión del consumidor hotelero. Lewis y Nightingale (1991) mostraron además cómo la localización era uno de los atributos importantes en la elección de un hotel. Saleh y Ryan (1992) examinaron 30 atributos de los hoteles en los que se basaba la elección del consumidor encontrando que la localización era el quinto más importante. En un estudio más reciente, Dubé y Renaghan (2000) encontraron que el atributo valioso más citado por los consumidores era la localización.

A continuación proponemos las medidas de diferenciación vertical, horizontal y geográfica para el sector hotelero español.

¹⁹Importancia relativa de los atributos del hotel para hoteles de calidad alta o “upscale”: calidad de la comida, detalles de acogida a los clientes en la habitación, amabilidad del personal, instalaciones para reuniones, valor por el precio, disponibilidad para organizar viajes individuales y en grupo.

3.1. Medición de la diferenciación vertical

La categoría del hotel se considera una medida ampliamente aceptada para conocer su calidad (Fernández y Marín, 1998; Mazzeo, 2002; Canina, Enz y Harrison, 2005). Los hoteles de categoría superior ofrecen más servicios, sus instalaciones son más espaciales, su decoración más cuidada y además ofrecen un nivel de servicio superior puesto que son más intensivos en capital humano. La legislación actual establece requisitos muy concretos en instalaciones y servicios que debe tener un hotel para ser clasificado en una determinada categoría. Los hoteles se clasifican en las categorías de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella. El calificativo «Gran Lujo» se concede a los hoteles clasificados en la categoría de cinco estrellas y declarados con tal carácter por la Consejería de Turismo cuando reúnan condiciones excepcionales en sus instalaciones, equipamiento y servicios.

La validez de contenido evalúa la capacidad de la medida para recoger el contenido y el alcance del constructo y su dimensión. Para establecer esta validez nos apoyamos en la teoría y en particular, en la definición de diferenciación vertical. Beath y Katsoulacos (1990) consideran que un producto está verticalmente diferenciado si al ofrecer el mismo precio que otros productos de inferiores prestaciones todos los clientes lo eligen. En este sentido las estrellas que ofrece un hotel es un buen indicador de su diferenciación vertical, puesto que todos los clientes prefieren un hotel de categoría superior y si dos hoteles, uno de cinco estrellas y otro de tres, son ofrecidos al mismo precio, todos los clientes preferirán el de cinco.

La categoría es un indicador de la calidad objetiva de un hotel, dado que es un organismo independiente el que fija los servicios que debe tener cada tipo de establecimiento y otorga una clasificación dependiendo del cumplimiento de esos estándares. Dicha clasificación es pública, por lo que todos los potenciales clientes conocen de antemano esta información. No obstante, esta medida sólo captura la calidad técnica del establecimiento en cuanto a sus atributos físicos al no tener en cuenta otros aspectos relacionados con el servicio hotelero que son importantes para todos los clientes, como la competencia del personal, la atención al cliente o la limpieza del establecimiento. Esta información sobre la calidad funcional de un hotel es más difícil de obtener.

Analizamos en segundo lugar su validez convergente, la cual se puede establecer examinando su relación con variables con las que se ha argumentado previamente su relación (Campbell & Fiske, 1959). Una mayor diferenciación vertical implica ofrecer más servicios importantes para el cliente. Si consideramos que los hoteles publican información sobre aquellos servicios relevantes, cabe esperar que la correlación entre la categoría y el número de servicios sea positiva y alta (0.73**). En la Tabla 9 se pueden observar todas las correlaciones.

La validez discriminante se puede establecer examinando la correlación con otros constructos que teóricamente son distintos y por tanto no deberían estar significativamente correlacionados (Campbell & Fiske, 1959) como por ejemplo la diferenciación horizontal (0.25**) y geográfica (0.09**). La escasa correlación obtenida muestra que son constructos distintos.

En conclusión, la medida que proponemos es una medida válida y fiable del nivel de diferenciación vertical de un hotel. Aún así, hemos calculado otra medida alternativa de diferenciación vertical a la que hemos denominado “estrellas implícitas”. Esta medida está calculada a partir de una regresión logística ordinal, en la que la variable dependiente es la categoría y las independientes todos los servicios asociados a la categoría ofrecidos por los hoteles. Esta regresión obtiene como resultado las probabilidades de la pertenencia de cada hotel a cada categoría. Al multiplicar cada probabilidad por cada categoría obtenemos una medida continua sobre la calidad de un hotel en función de los servicios que ofrece (Anexo 4). En la tabla 9 observamos que esta medida de estrellas implícitas está muy correlacionada con la categoría (.825***) lo que indica que ambas miden prácticamente lo mismo. Además, al sustituir la variable categoría por esta nueva medida, los resultados obtenidos son similares.

TABLA 9

Correlaciones medidas de diferenciación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1.Categoría														
2.Dif.Horizontal respecto a los 5 competidores de la localidad más cercanos	,250**													
3. Dif. Horizontal respecto a los 10 competidores de la localidad más cercanos	,255**	,966**												
4. Dif. Horizontal respecto a todos los competidores de la localidad.	,355**	,750**	,778**											
5. Dif. Horizontal respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,182**	,787**	,753**	,602**										
6. Dif. Geografica respecto a los 5 competidores de la localidad más cercanos	,094**	,234**	,209**	,149**	,200**									
7. Dif. Geografica respecto a los 10 competidores de la localidad más cercanos	,122**	,234**	,254**	,176**	,214**	,968**								
8. Dif. Geografica respecto a todos los competidores de la localidad	,184**	-,051*	-,065**	,250**	-,078**	,489**	,539**							
9. Dif. Geográfica respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,033	,187**	,174**	,114**	,239**	,734**	,721**	,360**						
10.Total servicios	,726**	,442**	,434**	,528**	,344**	,155**	,174**	,178**	,106**					
11.Servicios verticales	,781**	,374**	,365**	,445**	,294**	,178**	,197**	,187**	,116**	,985**				
12.Servicios horizontales	,326**	,549**	,554**	,624**	,409**	-,097**	-,092**	-,058*	-,082**	,527**	,432**			
13.Estrellas implícitas	,825**	,309**	,300**	,407**	,244**	,136**	,147**	,198**	,081**	,935**	,942**	,387**		
14.Porcentaje de hoteles de la localidad que no pertenecen al mismo clúster	,095**	,065**	,079**	,252**	,114**	-,034	-,039	,140**	-,068**	,068**	,042*	,062**	,072**	
15- Porcentaje de hoteles de la localidad que no poseen los mismos servicios horizontales	,355**	,696**	,687**	,789**	,541**	,020	,027	,038	,025	,591**	,483**	,924**	,434**	,126**

3.2. Medición de la Diferenciación Horizontal

El primer intento que realizamos para medir la diferenciación horizontal consistió en un análisis factorial y clúster. Dado que los hoteles ofrecen muchos servicios se realizó un análisis factorial y clúster para reducir el número de servicios considerados y clasificar así los hoteles según el tipo de servicios ofrecidos. Sin embargo, el análisis factorial demostró ser poco útil en este proceso de reducción. Así obtuvimos 12 factores que explicaban únicamente el 37% de la varianza; además 9 variables obtenían una muy baja comunalidad y no estaban representadas en el análisis. Una vez obtenidos los factores, pasamos a realizar un análisis clúster en dos etapas utilizando las dimensiones factoriales como variables de clasificación. El método en dos etapas clasificó los hoteles en dos grupos, uno con una alta puntuación en todos los factores y el otro con una baja puntuación en todos los factores. Al fijar un número de clústers superior, el resultado obtenido mostraba una alta correlación con la categoría del hotel. Con un número superior a cinco clústers, el resultado obtenido era difícil de interpretar.

El análisis factorial y clúster se repitió para cada categoría, para distintos tipos de localizaciones (naturaleza, urbano y costa), y en todos los casos, los resultados obtenidos fueron muy similares al análisis general: muchos factores para explicar un bajo porcentaje de la varianza y un análisis clúster en dos etapas que clasificaba los hoteles según el número de servicios que ofrecían. En conclusión, un análisis puramente inductivo para identificar los distintos tipos de diferenciación horizontal finalmente conducía a una clasificación de los hoteles muy similar a la diferenciación vertical, es decir a una única dimensión que reflejaba la cantidad de diversos servicios ofrecidos por los hoteles. Por esta razón, decidimos dividir los atributos en verticales, que reflejan una mayor calidad y están recogidos en la categoría, y horizontales que reflejan características de los hoteles que no están recogidos en la categoría oficial. Con estos atributos horizontales realizamos el análisis factorial y clúster (Anexo 5). El análisis factorial identificó 6 dimensiones y el análisis clúster 8 grupos. Sin embargo los resultados obtenidos tampoco nos permitieron identificar bien los tipos de hoteles, porque los clústers mostraban diferentes combinaciones de características que hacían difícil una interpretación comprensible de los resultados. Por esta razón, desestimamos continuar con este análisis.

Recordemos que la Guía Oficial recoge información sobre 41 atributos de los hoteles, a los que hemos añadido el atributo “congresos”. Para separar los atributos verticales de los horizontales investigamos la legislación hotelera en la que se indican cuáles son los atributos requeridos para obtener cada categoría. Desde 1978, en España, la clasificación de los hoteles está sujeta a la legislación propia de cada Comunidad Autónoma al respecto (Tabla 10). Además, el Real Decreto 1634/1983 establece los requisitos mínimos que debe cumplir un hotel para poseer una determinada categoría (Tabla 11). Para cada Comunidad Autónoma analizamos las características que debe poseer cada categoría. El compendio de características aparece en la tabla 12.

TABLA 10

Normativa del ordenamiento de los establecimientos hoteleros españoles para cada Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	Legislación
Andalucía	Decreto 110/86
Aragón	Decreto 153/90
Asturias	Decreto 11/87
Baleares	Real decreto estatal 1634/83
Canarias	Decreto 149/1986
Cantabria	Decreto 50/89
Castilla La Mancha	Decreto 4/89
Castila León	Decreto 77/86
Cataluña	Orden 8 de Julio 2003
Ceuta	Real decreto estatal 1634/83
Extremadura	Decreto 78/86
Galicia	Decreto 267/99
La Rioja	Decreto 28/89
Madrid	Decreto 159/2003
Melilla	Real decreto estatal 1634/83
Murcia	Decreto 91/2005
Navarra	Decreto 48/94
País Vasco	Decreto 102/2001
Valencia	Decreto 153/93

TABLA 11

Resumen sobre los requisitos mínimos para cada categoría (Real Decreto 1634/1983)

	1	2	3	4	5
Instalaciones					
Climatización	N	N	Zonas nobles	S	S
Calefacción	S	S	S	S	S
Agua caliente	S	S	S	S	S
Teléfono habitación	S	S	S	S	S
Teléfono baño	N	N	N	N	S
Comunicaciones					
Escaleras de servicio	N	N	S	S	S
Escaleras de incendios	S	S	S	S	S
Habit. con terraza	S	S	S	S	S
Ascensores	S	S	S	S	S
Ascensor a partir de	Baja+3	Baja+3	Baja+2	Baja+2	Baja+1
Montacargas	N	N	S	S	S
Montac. a partir de	-	-	Baja +3	Baja +2	Baja +2
Zona de clientes					
Habit. individuales	S	S	S	S	S
Habitaciones dobles	S	S	S	S	S
Habitaciones con salón	N	N	N	S	S
Suites	N	N	N	N	S
Baños o aseos en las habitaciones	S	S	S	S	S
Salones sociales	S	S	S	S	S
Bar	N	N	S	S	S
Superficies habit. dobles	12 m ²	14 m ²	15 m ²	16 m ²	17 m ²
Sup habit. individuales	6 m ²	7 m ²	8 m ²	9 m ²	10 m ²
Sup habit. con salón	11 m ²	12 m ²	13 m ²	14 m ²	15 m ²
Superficie terraza	3,5 m ²	3,5 m ²	3,5 m ²	4 m ²	4 m ²
Superficie baño	3,5 m ²	3,5 m ²	3,5 m ²	4 m ²	4 m ²
Superficie aseo	3 m ²	3 m ²	4 m ²	-	-
Superficie salón	1 m ² de salón y comedor por plaza	1 m ² de salón y comedor por plaza	1,5 m ² de salón y comedor por plaza	1,6 m ² de salón y comedor por plaza	2 m ² de salón y comedor por plaza
Altura techos	2,5 m	2,5 m	2,6 m	2,7 m	2,7 m
Servicios generales					
Oficio por planta	N	S	S	S	S
Caja fuerte	S	S	S	S	S
Caja fuerte individual	N	N	S	S	S
Teléfono en el oficio	N	N	S	S	S
Fregadero en el oficio	S	S	S	S	S
Armario en el oficio	N	S	S	S	S
Extractor de humo en la cocina	S	S	S	S	S
Cuarto frío	N	N	S	S	S
Frigoríficos	-	-	-	S	S
Despensas y bodegas	S	S	S	S	S
Zona de personal					
Vestuarios masculino y femenino	S	S	S	S	S
Aseos independientes	S	S	S	S	S
Comedor personal	N	N	S	S	S
Dormitorios	S	S	S	S	S

TABLA 12

Resumen de la normativa sobre los servicios necesarios para conseguir cada categoría²⁰

1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
No climatización (RD)	No climatización (RD)	Climatización en zonas comunes (RD)	Climatización	Climatización
Calefacción	Calefacción	Calefacción	Calefacción	Calefacción
Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono
Bar no	Bar no	Bar	Bar	Bar
Servicio medico	Servicio medico	Servicio médico	Servicio médico	Servicio médico
		Caja fuerte	Caja fuerte	Caja fuerte
		Tv	Tv	Tv
		Servicio habitaciones	Servicio habitaciones	Servicio habitaciones
		Garaje	Garaje	Garaje
		Cambio de moneda	Cambio de moneda	Cambio de moneda
		Fax	Fax	Fax
		Secador	Secador	Secador
			Minibar	Minibar
			Cuidado de niños	Cuidado de niños
			Antena parabólica	Antena parabólica
			Sala de reunión	Sala de reunión
			Servicio de traducción	Servicio de traducción
			Gimnasio	Gimnasio
			Piscina	Piscina
			Jardín	Jardín
				Cancha de tenis o squash
				Piscina cubierta
				Sauna
				Peluquería

Del estudio de toda la legislación se extrajeron las características asociadas a la clasificación de los establecimientos hoteleros. Estos atributos los denominamos verticales al estar asociados a la calidad del hotel por ley. Por tanto, la influencia de estos atributos ya está recogida en nuestra medida de diferenciación vertical. El resto de atributos que no aparecen citados en la legislación los denominamos horizontales al ser importantes para algunos consumidores pero no estar asociados a las estrellas del hotel (Tabla 13). En el anexo 2 se presentan las frecuencias de estos servicios para la base de datos analizada.

²⁰ Cada Comunidad Autónoma establece su propia normativa, por lo que algunas establecen más servicios que otras para conseguir cada categoría.

TABLA 13

Atributos verticales y horizontales de los establecimientos hoteleros españoles

Atributos verticales²¹	Atributos horizontales
1. Aire acondicionado	1. Congresos
2. Calefacción	2. Playa
3. Teléfono	3. Golf
4. Bar	4. Balneario
5. Caja Fuerte	5. Montaña
6. Servicios médicos	6. Sitio céntrico
7. Garaje	7. Sitio pintoresco
8. Televisión	8. Edificio
9. Minibar	9. Admisión perros
10. Servicio habitaciones	10. Jacuzzi
11. Peluquería	11. Video
12. Sauna	12. Discoteca
13. Antena	13. Tiendas
14. Secador	14. Minigolf
15. Fax	15. Alquiler bicicletas
16. Cambio de moneda	
17. Salas de reunión	
18. Gimnasio	
19. Tenis	
20. Squash	
21. Piscina	
22. Jardín	
23. Piscina cubierta	
24. Internet	
25. Fax	
26. Suites	

Asumimos que todos los atributos que denominamos horizontales son importantes para todos o para algunos consumidores puesto que si no fuese así, las guías turísticas no ofrecerían información sobre ellos. Aún así, para confirmar que estos atributos realmente son horizontales es decir relevantes para los consumidores pero sobre los que no todos tienen el mismo ranking de preferencias, examinamos las correlaciones de los atributos con el precio para toda la base de datos y para distintos tipos de localidades²² (Tabla 14). Se observa que hay algunos atributos que están positivamente correlacionados con los precios: golf, congresos, edificio monumental, jacuzzi, video, discoteca, tiendas, minigolf y discoteca. Mientras que otros están correlacionados negativamente: playa, balneario y montaña. Sin embargo, al realizar una segmentación por tipos de localidades se observa que éstos tienen una correlación positiva con el

²¹ Identificamos los atributos verticales como aquellos que aparecen citados en uno o algunos de los decretos analizados y que son requisito para obtener una determinada clasificación hotelera en alguna Comunidad Autónoma, estos atributos son necesarios para conseguir las estrellas. Identificamos los atributos horizontales como todos los demás atributos sobre los que tenemos información y que son opcionales para el hotel, al no estar vinculados a las estrellas.

²² Una descripción de los tipos de localidades se puede encontrar en el Anexo 3

precio al menos en algún segmento de mercado considerado. Respecto a los demás atributos, se muestra que la correlación no es positiva para todas las localidades. Esta correlación positiva en algunas localidades pero no en todas, nos ayuda a confirmar que estos 15 atributos al margen de las estrellas, son atributos horizontales sobre los que los consumidores no muestran un ránking similar de preferencias.

TABLA 14

Correlación de los atributos horizontales con el precio para toda la base de datos y distintos tipos de localidades

	Total	Costa Mediterránea	Costa Norte	Cultural	Nieve	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Canarias	Costa Almería	Costa Brava	Madrid
Golf	,15**	,24**	,18**	,05	,04	,08	,07*	-,01	,02	,24*	,15	,52**	,165*	,05
Congresos	,37**	,24**	,49**	,43**	,00	.		,04	,13**	,01	,16	.		,45**
Playa	-,05**	,00	-,02	-,07*	-,17	-,03	,04	-,21**	-,12**	,09	,19*	,39**	,203*	.
Balneario	-,05**	-,02	,18**	-,05		-,10*	-,08*	-,11**	-,03	-,07		.	-,05	.
Alta montaña	-,07**	,04	,04	-,09**	,30**	-,07	-,03	,03	-,02	-,02		,06		.
Sitio Céntrico	-,03	-,19**	,08	,10**	-,24*	-,03	-,01	,04	,08*	-,06	-,26**	-,17	-,20*	,04
Sitio pintoresco	-,06**	,06*	-,00	-,14**	,25*	,05	,01	-,10**	-,02	,00	,02	,16	,23**	,03
Edificio	,13**	,11**	,24**	,07*	-,00	,22**	,09*	,07**	,13**	-,12	-,01	,06	,17*	,08
Admision perros	-,01	-,06*	,06	,00	,17	,08	,02	,00	,04	,175	-,102	,212	-,03	,23**
Jacuzzi	,23**	,29**	,25**	,15**	,45**	,07	,01	,00	-,00	-,016	,26**	,45**	,39**	,29**
Video	,21**	,21**	,14**	,24**	,13	,04	-,00	,12**	,15**	,12	,08	,10		,20**
Discoteca	,08**	,11**	,01	,08**	,27**	,05	,04	-,054	,04	-,09	,19*	,09	,14	,09
Tiendas	,25**	,32**	,18**	,19**	,26**	,02	-,06	,03	,06	,13	,42**	,34*	,22**	,34**
Minigolf	,04*	,06*	,01	-,02			,03	-,01	-,01	,08	,18*		.	
Bicicletas	,09**	,16**	,08	,04	,02	,04	,07	-,06*	-,00	,07	,17*	,43**	,18*	,10
N	3184	1556	345	916	96	385	659	1212	827	101	123	46	147	160

Para medir el grado de diferenciación horizontal, los investigadores han propuesto una medida basada en distancias euclídeas. Por ejemplo, Baum y Haveman (1997) proponen la medición de las distancias euclídeas en coordenadas geográficas respecto a los hoteles más próximos geográficamente, medida que Urtasun (2001) aplica para calcular la distancia en servicios entre cada hotel y los demás de su misma localidad.

En el capítulo anterior, se expuso cómo en los modelos de localización espacial la diferenciación se mide como la distancia entre aquellas empresas más próximas en el espacio de atributos. En consecuencia, un cliente considerará como sustitutos aquellos hoteles que se encuentren más próximos y valorará más aquel que ofrezca una combinación de servicios más cercana a sus preferencias. Como no sabemos el número de hoteles que un turista considera en el momento de hacer su elección, seguimos el criterio de Baum y Haveman (1997) quienes proponen calcular la distancia respecto a los 5 y 10 hoteles más próximos. Además, en nuestro estudio calculamos la distancia al competidor de la misma categoría más cercano.

$$Serv5Hor_i = \frac{\sum_{j=1}^5 \sqrt{(s_i - s_j)}}{5}, \text{ siendo } j \text{ uno de los cinco hoteles de la misma localidad}$$

que ofrecen una combinación de servicios horizontales más cercana a la del hotel i , y s_i un vector de ceros y unos que representa los servicios horizontales que ofrece el hotel i .

$$Serv10Hor_i = \frac{\sum_{j=1}^{10} \sqrt{(s_i - s_j)}}{10}, \text{ siendo } j \text{ uno de los diez hoteles de la misma localidad}$$

más próximos en servicios horizontales al hotel i y s_i un vector de ceros y unos que representa los servicios horizontales que ofrece el hotel i .

La distancia en servicios horizontales respecto al competidor de la misma categoría más cercano en estas dimensiones horizontales, la calculamos del siguiente modo:

$$MinServHor_i = Min \sqrt{(s_i - s_k)}, \text{ siendo } k \text{ los hoteles de la misma categoría y la misma localidad, } s_i \text{ un vector de ceros y unos que representa los servicios horizontales que ofrece el hotel } i \text{ y } s_k \text{ un vector de ceros y unos que representa los servicios horizontales que ofrece el hotel } k.$$

La alta correlación entre las cuatro variables basadas en distancias muestra que todas miden constructos similares (Tabla 9), lo que evidencia su validez convergente. Por ejemplo, la correlación de la distancia en servicios horizontales respecto a los cinco hoteles de la misma localidad más cercanos con la distancia respecto a los diez competidores más cercanos es de .96*** y respecto al competidor de la misma categoría más cercano es de .78***. Además, comparamos esta medida con otras dos variables calculadas a través de otros métodos. En primer lugar, calculamos la suma de la proporción de los hoteles de la localidad que no poseen los mismos servicios horizontales que el hotel de referencia (Anexo 6). La alta correlación (0.696***) obtenida con la medida de diferenciación propuesta refleja que ambos constructos miden prácticamente lo mismo. En segundo lugar, calculamos una medida a partir de un análisis factorial y clúster realizado con los servicios horizontales (Anexo 5). Esta medida refleja el porcentaje de hoteles de la misma localidad y categoría que no pertenecen al mismo clúster que el hotel de referencia. Aunque la correlación es positiva es menor que en el caso anterior.

La validez discriminante se puede establecer examinando la correlación con otros constructos que teóricamente son distintos y por tanto no deberían estar significativamente correlacionados (Campbell & Fiske, 1959), como por ejemplo la diferenciación vertical y geográfica. La escasa correlación muestra que son constructos distintos (0.25** y 0.23** respectivamente). Por otra parte, estas medidas de diferenciación horizontal propuestas son variables distintas a la suma de servicios horizontales ofrecidos por el hotel (.55***).

En resumen, la variable propuesta para medir la diferenciación horizontal muestra una buena validez convergente y discriminante.

3.3. Medición de la diferenciación geográfica

En la literatura se ha considerado la localización geográfica tanto como un atributo horizontal como vertical. En algunos estudios empíricos en los que se analizaban los precios de una o dos localidades se consideraba la localización como un atributo vertical y así se medía como la distancia a la playa (Espinet y otros, 2003) o la distancia al centro de la ciudad (Thrane, 2007). Dado que en nuestro estudio estamos considerando las principales localidades turísticas españolas entre las que se encuentran destinos

turísticos de playa, montaña, de ocio cultural o de negocios, entendemos que dentro de cada localidad habrá distintas zonas atractivas para los consumidores, por lo que consideramos la diferenciación geográfica como un atributo horizontal.

Para medir la diferenciación geográfica utilizamos la variable propuesta por Baum y Haveman (1997), quienes calculan la distancia euclídea entre los cinco y diez hoteles más próximos geográficamente. Utilizando las coordenadas x e y de cada hotel, calculamos la distancia euclídea respecto a los cinco y diez hoteles de la localidad más próximos. Además, calculamos la distancia respecto al competidor de la misma categoría más cercano.

$$Dist5GeoL_i = \frac{\sum_{j=1}^5 \sqrt{(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2}}{5}, \text{ siendo } j \text{ uno de los cinco hoteles de la}$$

misma localidad más próximos geográficamente al hotel i .

$$Dist10GeoL_i = \frac{\sum_{j=1}^{10} \sqrt{(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2}}{10}, \text{ siendo } j \text{ uno de los diez hoteles de la}$$

misma localidad más próximos geográficamente al hotel i

La distancia geográfica respecto al competidor de la misma categoría más cercano, la calculamos del siguiente modo:

$$MinGeo_i = \min \sqrt{(x_i - x_k)^2 + (y_i - y_k)^2}, \text{ siendo } k \text{ los hoteles de la misma categoría y}$$

la misma localidad.

La validez de contenido de estas medidas se asegura si las dimensiones son relevantes para el consumidor y se mide la distancia respecto a las empresas que compiten más directamente. La localización geográfica es uno de los principales atributos por los que los clientes eligen un hotel (Dubé y Renaghan, 2000). Al elegir un hotel por su localización, es probable que los clientes analicen los hoteles más cercanos. En la medida en que los competidores más cercanos estén muy distanciados, entonces el hotel será único para un determinado tipo de clientes y por lo tanto podrá fijar precios superiores.

Respecto a la validez de contenido, uno de los problemas que plantea la utilización de la distancia euclídea es que dos hoteles pueden estar próximos pero uno de ellos en una calle principal y otro en una pequeña calle aledaña, lo que puede afectar a las preferencias de los clientes. A pesar de este problema, en la literatura se ha considerado la distancia euclídea a los competidores como medida de diferenciación geográfica (Baum y Haveman, 1997; Netz y Taylor, 2002).

La validez convergente se demuestra examinando la alta correlación existente entre estas medidas. La correlación entre la distancia a los cinco competidores más cercanos y los diez más cercanos es de .97***. Además la correlación entre la distancia a los cinco competidores más cercanos y la distancia al competidor de la misma categoría más cercano es de 0.72***.

La validez discriminante se muestra observando la escasa relación con las demás medidas de diferenciación. La correlación con la variable categoría es del 0.09**, mientras que la correlación con la variable de diferenciación horizontal es del 0.23**.

Para facilitar la comprensión de los resultados vamos a utilizar en nuestro estudio la distancia a los cinco competidores más cercanos y se presentarán en un apartado los resultados con las otras medidas de distancia. En el Anexo 3 se presenta el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfico medio para cada localidad.

4. OTRAS VARIABLES DEL ESTUDIO

4.1. Variables dependientes

Precios. El estudio de los precios de los hoteles es de una gran complejidad dada la diversidad de precios existentes y la dificultad de obtener los precios efectivamente pagados por los usuarios.

Las fuentes de información sobre precios hoteleros son básicamente tres: precios de guía hotelera, precios de contratación directa con el establecimiento y precios de operador turístico (Espinet y Fluvíá, 2004). Estudios previos (Espinet 1999) muestran que hay diferencia entre estos tres tipos de precios. Los precios de guía son orientativos y generalmente superiores a los de contratación directa, mientras que estos últimos

suelen ser superiores a los de los operadores turísticos, siendo en la época de mayor demanda cuando suele haber una convergencia entre los tres tipos de precios.

Para evaluar hasta qué punto los precios de la guía oficial difieren de los precios de los catálogos de los operadores turísticos, se analizó la correlación entre el precio medio de la guía oficial y el precio medio de los operadores Travelmar y Travelplan para una muestra aleatoria de setenta hoteles. En sus catálogos se detallaban los precios mensuales por persona en habitación doble de Mayo a Noviembre del 2005. En primer lugar se confirmó el resultado obtenido por Espinet (1999) según el cual los precios de la Guía son más altos que los precios medios de catálogo; así para la muestra esta diferencia media era de un 11.3%. En segundo lugar, se confirmó la alta correlación existente entre el precio medio del catálogo y los precios de la Guía Oficial de la habitación doble en temporada alta y baja (0.72 y 0.68 respectivamente). Estos resultados avalan la alta relación existente entre ambas fuentes de información.

En la Guía oficial de Hoteles figuran generalmente tres precios para cada tipo de habitación: doble o sencilla²³, según la temporada de referencia (alta, media o baja). Elegimos el precio de la habitación doble en temporada alta por ser el que publican la mayor parte de los hoteles. Consideramos la variable en logaritmos para asegurar la normalidad.

Rentabilidad. Medimos la rentabilidad como el resultado bruto por habitación. El resultado bruto de explotación es un concepto contable que se obtiene agregando al Beneficio de Explotación la Dotación para amortización del inmovilizado y la variación de provisiones de tráfico (Urtasun, 2001). Esta medida de rentabilidad es el producto de dos factores: margen bruto de explotación y rotación de habitaciones.

$$RBE = \text{Ingresos explotación} - \text{Costes de explotación} + \text{Dotación Amortización} + \text{Variación de provisiones}$$

$$\frac{RBE}{N^{\circ} \text{ Habitaciones}} = \frac{RBE}{\text{Ingresos explotación}} * \frac{\text{Ingresos explotación}}{N^{\circ} \text{ habitaciones}}$$

²³ El precio es por tipo de habitación. En el caso de la habitación sencilla corresponderá al precio por persona y en el caso de habitación doble corresponderá al precio para dos personas.

Urtasun (2001) señala que las dos principales ventajas de utilizar el RBE son: controlar por el régimen de explotación del hotel y su grado de aceptación, ya que es una medida típica del sector aceptada a nivel mundial. Según esta autora existen dos formas de explotación en el negocio hotelero: (1) explotación en régimen de propiedad, cuando el propietario del establecimiento hotelero explota el negocio; (2) explotación en régimen de arrendamiento cuando el propietario no explota el negocio sino que es un arrendatario el que a cambio del pago de una cantidad fija en concepto de alquiler al propietario obtiene el derecho a explotar el negocio. En el primer caso el propietario deduce del RBE los créditos de inversión y la dotación a la amortización del inmueble. En el segundo caso, el arrendatario deduce del RBE el alquiler. Por lo tanto, las diferencias entre ambas formas de explotación de negocio surgen de la aplicación del RBE, no en su origen, lo que permite comparar la rentabilidad de los hoteles independientemente de su régimen de explotación (Urtasun, 2001: p.142).

4.2. Variables independientes

Número de competidores. Utilizamos el número de hoteles que compiten en la localidad. En cuanto a la definición de quiénes son los competidores, consideramos que aunque puede existir un cierto grado de competencia entre ciudades o localidades turísticas, la primera forma de competencia se produce entre establecimientos de la misma zona geográfica y de la misma categoría y zona geográfica (Hart y Troy, 1986). Baum y Mezías (1992) argumentan que los hoteles de categoría media pueden competir tanto con hoteles de categorías inferiores como superiores. Por esta razón vamos a considerar el número de hoteles de la localidad como la principal medida de competencia, aunque se reportarán los resultados con el número de competidores de la misma categoría y localidad.

Número de competidores (1)= número de hoteles de la misma localidad.

Número de competidores (2)= número de hoteles de la misma categoría y localidad.

Contactos multimercado. Siguiendo el mismo enfoque al que utilizan Gimeno y Woo (1996,1999) utilizamos una medida de contactos multimercado para la cadena i en la localidad m , contando todos los contactos entre la cadena i y todas las demás cadenas establecidas en ese mercado m , en todas las demás localidades en las que se encuentran.

Al igual que estos autores, realizamos la media entre los contactos que tiene la empresa i en la localidad m y el número de rivales que tiene en ese mercado.

$$Contactosmultimercado_{ij,m} = \sum_{n \neq m} Contactosmultimercado_{ij,mn,t}$$

El contacto multimercado de la empresa i con sus j competidores en el mercado m es la suma de todos los contactos multimercado que tiene en el resto de mercados t exceptuando el mercado m .

$$Mediacontactosmultimercado_{i,m} = \frac{1}{Competidores_m} \sum_j contactosmultimercado_{ij,mn,t} \quad \text{Media de}$$

contactos multimercado con todas las empresas que son competidoras de la empresa i en el mercado m .

4.3. Variables de control

Antigüedad. Debido a los altos costes de relocalización, los hoteles más antiguos pueden encontrarse con dificultades para mejorar su calidad o realizar una determinada oferta de servicios, debido por ejemplo a problemas de espacio. También nos permite controlar por los costes de los hoteles, al considerar que los hoteles más antiguos pueden tener mayores costes de mantenimiento. Esta variable se calcula como 2005 menos el año de construcción o última renovación, dato que aparece en la Guía Oficial. Se toma la variable en logaritmos.

Tamaño. Los hoteles pequeños pueden tener un menor incentivo a diferenciarse porque la competencia en precios les afectará menos intensamente que a los hoteles más grandes. Por el contrario, las empresas grandes serán más proclives a diferenciar su oferta respecto a sus competidores más pequeños al afectarles en mayor medida la competencia en precios (Thomas y Weigelt, 2000). Esta variable representa el número de habitaciones que posee el hotel.

Además, en análisis preliminares se introdujo el tamaño de la cadena (número de habitaciones totales de la cadena a la que pertenece el hotel) como variable de control pero al no dar significativo en ninguno de los análisis y no alterar los análisis principales se decidió no incluirla. Fernández y Marín (1998) señalaban que el efecto del contacto multimercado en los precios podía deberse al tamaño de la cadena. Los hoteles que pertenecen a grandes cadenas hoteleras pueden tener más contactos

multimercado y por lo tanto, pueden tener mayor poder de mercado debido a su gran tamaño. Aunque ambas variables tienen una relación alta ($\rho=.62^{**}$), lo que podría dar lugar a problemas de multicolinealidad, se introdujeron en el análisis de regresión de precios y mientras que el contacto multimercado en general era significativo, el tamaño de la cadena era no significativo.

Distancia al centro. Distancia euclídea del nuevo hotel al centro geográfico de la ciudad (punto 0,0) en kilómetros. Con esta variable pretendemos controlar determinadas economías por localización geográfica. En las zonas céntricas suele haber mayor intensidad de actividad comercial, turística y de negocios, por lo que la demanda puede ser más fuerte en estas zonas. En zonas céntricas los hoteles tendrán un incentivo a ofrecer una mayor diferenciación vertical y horizontal para beneficiarse de la mayor disposición a pagar del cliente. Por otra parte, en zonas céntricas, los hoteles tendrán un mayor incentivo a situarse cerca de sus competidores.

Viajeros . El número de viajeros que visitaron la localidad, es un buen indicador de la demanda lo que nos permite controlar los posibles efectos en la rentabilidad y el precio debido al mayor atractivo del destino turístico. Este dato se obtiene de la Encuesta de ocupación hotelera que publica el INE. Se toma la variable en millones. Esperamos que el efecto en precio y rentabilidad sea positivo.

Estancia. El número medio de días que permanecen los viajeros en el establecimiento hotelero. Este dato se obtiene de la Encuesta de ocupación hotelera que publica el INE. Con esta variable pretendemos controlar el tipo de destino turístico. En aquellos destinos de sol y playa, el tiempo de estancia es mayor que en los destinos urbanos. En los destinos de mayor estancia los clientes pueden ser más sensibles al precio, por lo que esperamos que su relación con precio y rentabilidad sea negativa.

Otras variables de control. En el análisis de la relación entre competencia y diferenciación introducimos el resto de variables de diferenciación como variables de control. En la literatura económica existen estudios en los que se analiza la elección de diferenciación en múltiples atributos del producto. Neven y Thisse (1990) e Irmen y Thisse (1998) argumentan que la diferenciación en un único atributo puede ser suficiente para minimizar la competencia en precios, por lo que concluyen que las

empresas se diferenciarán en una única dimensión – horizontal o vertical- y optarán por ser similares en otras dimensiones. Igualmente, Eaton y Lipsey (1975,1976) muestran que las empresas elegirán diferenciarse en una dimensión, aquella más valorada por los clientes y no diferenciarse en el resto de las dimensiones menos valoradas. Esperamos por lo tanto que exista una relación negativa entre los tipos de diferenciación.

5. ANALISIS ESTADISTICO

5.1. Análisis de la relación entre rivalidad y diferenciación

Como nuestro interés se centra en analizar cómo determinadas características de un hotel y de su entorno pueden influir en su grado de diferenciación, necesitamos un modelo multinivel en el cual la varianza sea separada entre aquella que puede ser explicada por variables de la localidad y aquella otra que puede ser explicada por variables de la empresa.

El modelo jerárquico lineal o HLM (Bryk y Raudenbush, 1992) es una técnica estadística que permite al investigador examinar las relaciones en varios niveles de análisis a través de un enfoque en dos niveles que tiene en cuenta la no-independencia inherente en los datos agrupados, al separar y modelar simultáneamente la varianza dentro de los grupos y entre grupos (Bryk y Raudenbush, 1992). Este enfoque multinivel ha sido recomendado por investigadores para examinar la influencia de unidades de mayor nivel sobre los resultados en unidades inferiores mientras se mantiene el nivel de análisis apropiado (Hofmann, 1997:726).

Utilizando HLM vamos a estimar simultáneamente los parámetros a nivel de hotel (nivel 1) y a nivel localidad (nivel 2). De esta forma tenemos en cuenta que las observaciones de los hoteles pueden no ser independientes, ya que los hoteles de una misma localidad están expuestos a estímulos similares (ej. tamaño del mercado, número de competidores...). Este supuesto de independencia de las observaciones es básico para aplicar un análisis de regresión por mínimos cuadrados ordinarios. Pero además de violar el supuesto de independencia, el análisis de regresión ordinaria en este caso nos plantearía otro problema. Los análisis referentes a las variables a nivel localidad se realizan teniendo en cuenta el número de hoteles y no el número de localidades, lo cual puede influir en la estimación de los errores estándar y en consecuencia, en la inferencia estadística (Bryk y Raudenbush, 1992).

Los modelos jerárquicos lineales reconocen explícitamente que las observaciones pueden no ser independientes al estimar de forma separada la varianza a nivel individual y a nivel grupo, lo que permite además estimar la influencia de variables de grupo en variables individuales, manteniendo el nivel de análisis apropiado. Utilizando HLM se estiman simultáneamente los parámetros a nivel localidad y a nivel hotel sin que el tamaño de la muestra distorsione los resultados, tal y como ocurre en el método de regresión por mínimos cuadrados ordinarios. HLM estima los parámetros y los errores estándar para las variables dependientes de cada grupo (nivel 2) ponderando el tamaño de la muestra a nivel localidad por las fiabilidades a nivel hotel (nivel 1), es decir los grupos con estimadores a nivel 1 más precisos reciben más ponderación en la regresión de nivel 2.

El proceso para testar el modelo sigue unos pasos secuenciales (Bryk y Raudenbush, 1992). En primer lugar, se realiza un análisis de la varianza (ANOVA) para testar el modelo nulo que nos permite examinar la varianza de cada tipo de diferenciación. Este modelo separa la varianza que reside dentro de las localidades de la que reside entre localidades. Asumiendo que en los tres casos existe una varianza que puede ser explicada por diferencias entre localidades, en el segundo paso introducimos las variables de control y posteriormente las variables independientes en un modelo de regresión denominado “random coefficient”. Este modelo realiza las regresiones para cada localidad, generando distintas rectas de regresión. Este análisis nos permite comprender si la media de contactos multimercado que tiene un hotel influye en su nivel de diferenciación vertical, horizontal y geográfica y además valorar si esa relación varía entre localidades. También permite comprender si el número de competidores de la localidad influye en el nivel de diferenciación. Estos resultados nos proporcionarán la base para testar las hipótesis 1a, b, c y 2a, b, c.

En general, los autores recomiendan centrar las variables de nivel 1 en torno a la media del grupo para facilitar la interpretación de la constante, y además parece natural que si las regresiones se realizan a nivel de grupo entonces se centren las variables a ese nivel. Al centrar las variables en torno a la media de la localidad, la constante pasa a interpretarse como el valor esperado de la variable dependiente cuando las variables independientes toman un valor igual al de la media de la localidad. Esta elección de

centrado, no altera los coeficientes estimados de las pendientes (Kreft, Leeuw y Aiken, 1995).

Hofmann y Gavin (1998) consideran que existen diferencias estadísticas y conceptuales en la elección de la opción del centrado. Para testar la moderación de variables del nivel 2 estos autores proponen centrar las variables del nivel 1 en torno a la media de su grupo (*group mean centered*). En general, Bryk y Raudenbush (1992) recomiendan centrar las variables del nivel uno en torno a la media del grupo. En estudios recientes en los que se ha aplicado HLM para testar el efecto moderador de variables de nivel 2 en la relación entre la variable dependiente y variables de nivel 1, Marrone, Tesluk y Carson (2007) y Hirst, Van Knippenberg, y Zhou (2009) centran las variables individuales en torno a la media de su grupo y las variables del nivel 2 las incorporan sin centrar. Esta es la opción que elegimos en este trabajo.

Además de este análisis, hemos realizado también un análisis de regresión ordinaria con efectos fijos para la localidad. Ambos análisis ofrecen resultados similares si el número de hoteles es similar para cada localidad (Bryk y Raudenbush, 1992), pero puesto que en nuestro caso existen diferencias entre localidades esperamos que estos resultados puedan variar.

Para predecir la variable categoría, en lugar de regresión ordinaria utilizamos regresión logística ordinaria, puesto que esta variable es categórica y refleja un orden. Estos análisis se presentan en la sección de análisis alternativos.

5.2. Análisis de la relación entre diferenciación y precios

Para comprender el efecto de los distintos tipos de diferenciación en el precio y el efecto moderador del grado de concentración de la localidad en esa relación, utilizamos un modelo jerárquico lineal. Este modelo nos permite partir la varianza de los precios de los hoteles, en una parte explicada por las características individuales del hotel y en otra parte por las características de la localidad, por lo que es un método idóneo para analizar las interacciones entre variables de distintos niveles. Para reducir la colinearidad dentro del modelo cuando se incluyen las interacciones entre las variables a nivel 1 seguimos la recomendación de centrar previamente las variables (Aiken y West, 1991). También

hemos realizado un análisis utilizando regresión ordinaria con efectos fijos por localidad.

5.3. Análisis de la relación entre diferenciación y rentabilidad

Utilizamos un modelo jerárquico lineal que nos permite testar el efecto de las variables de diferenciación en la rentabilidad de un hotel y el efecto moderador de las variables de la localidad (número de competidores) en esa relación. En la sección de análisis alternativos, también se mostrará el análisis realizado con regresión ordinaria con efectos fijos por localidad. Para reducir la colinearidad dentro del modelo cuando se incluyen las interacciones entre las variables a nivel 1 seguimos la recomendación de centrar previamente las variables (Aiken y West, 1991).

CAPITULO 5: Resultados

1. ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

Antes de mostrar los resultados obtenidos, hemos considerado oportuno mostrar algunos datos que ayuden a entender mejor la composición de la base que estamos utilizando.

De los 1.973 datos de hoteles correspondientes al año 2005, un 41.7% pertenecen a cadena hotelera, mientras que el restante 58.3% corresponde a hoteles independientes. Los hoteles del primer grupo pertenecen a 124 cadenas hoteleras diferentes. Las cadenas hoteleras más grandes por número de hoteles de nuestra base de datos son: Sol Meliá, NH Hoteles, el Grupo HUSA y Sercotel Hoteles. Las cadenas hoteleras cuyos hoteles tienen más contactos multimercado son: Sercotel Hoteles, NH, Sol Meliá, AC Hoteles y Grupo Husa. Hay 49 cadenas cuyos 130 hoteles no tienen contactos multimercado.

Por otra parte, observamos que los hoteles de cuatro y tres estrellas constituyen casi el 60% de la base de datos. Esta gran concentración de hoteles en torno a dos categorías es una de las razones por las que presentaremos análisis adicionales con la medida continua de calidad, que hemos denominado estrellas implícitas. Observamos que los hoteles de categorías superiores poseen más servicios verticales (servicios que por ley están asociados a la categoría del hotel). Gráficamente, también se puede observar que en general los hoteles de categoría superior ofrecen también más servicios horizontales, aunque la relación no es tan evidente como en el caso anterior.

TABLA A
Hoteles independientes y que pertenecen a cadena hotelera

	Nº hoteles	Porcentaje
Independientes	1.151	58,3
Pertenecen a cadena hotelera	822	41,7

TABLA B
Distribución de las cadenas hoteleras

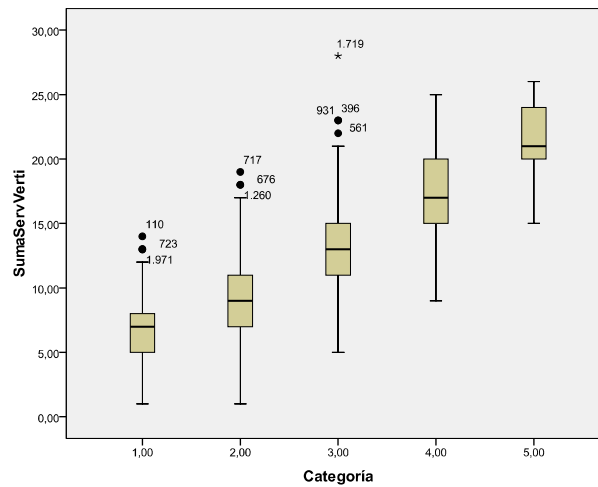
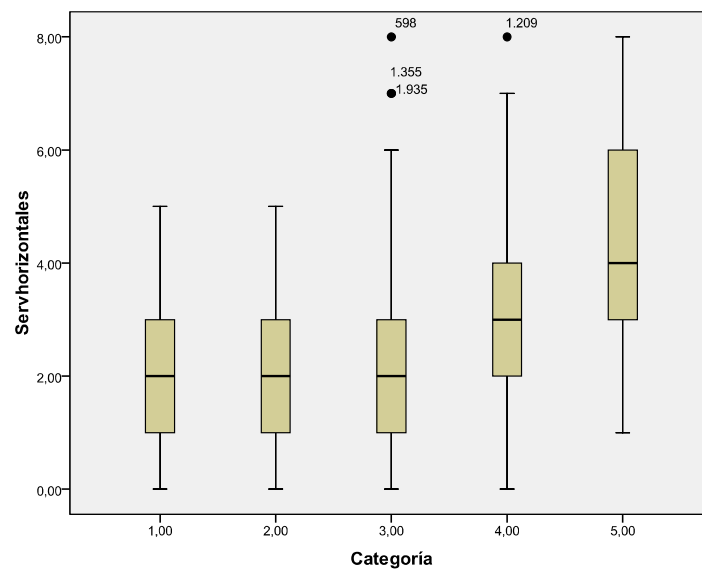
Menos de 5 hoteles	89
5 a 19 hoteles	28
20 a 49 hoteles	4
Más de 49 hoteles	3
Total cadenas	124

TABLA C
Distribución de antigüedad de los establecimientos hoteleros

	Nº Hoteles	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Menor de 5 años	555	42	92	183	208	30
Entre 5 y 9 años	565	42	103	221	175	24
Entre 10 y 20 años	577	69	110	251	133	14
Más de 20 años	276	72	85	89	28	2

TABLA D
Número de hoteles por categoría

Categoría	Nº hoteles	Porcentaje	Nº hoteles independientes	Nº hoteles que pertenecen a cadena	Tamaño medio (nº habitaciones)	Nº de habitaciones
1,00	225	11,4	211	14	31	6.933
2,00	390	19,8	340	50	51	20.045
3,00	744	37,7	418	326	111	82.642
4,00	544	27,6	158	386	155	84.186
5,00	70	3,5	24	46	196	13.753

GRAFICO A**Servicios verticales por categoría****GRAFICO B****Servicios horizontales por categoría**

En nuestro estudio utilizamos los precios en temporada alta de la habitación doble, aunque también presentaremos los resultados con los precios en temporada baja. Observamos que los precios en temporada baja son muy inferiores. El precio de una habitación doble de un hotel de tres estrellas es de 71€ en temporada baja, lo cual implica un precio por persona de 35€, mientras que en temporada alta el precio sube a 113€. El precio por habitación más caro de nuestra base de datos corresponde al hotel Ritz de Madrid con 660€.

En cuanto a la media por categoría del resultado bruto de explotación por habitación se observa que son los hoteles de dos estrellas los que tienen una rentabilidad más baja seguidos de los de una estrella. Por el contrario, los hoteles de cuatro y cinco estrellas son los que obtienen de media una mayor rentabilidad por habitación.

TABLA E
Precios y beneficios por habitación según la categoría del hotel

		Precio temporada alta	Precio temporada baja	RBEHab
Categoría	1	61,55	45,10	2,92
	2	75,51	54,17	1,61
	3	113,47	70,98	3,50
	4	172,36	110,53	5,41
	5	302,71	195,27	4,14

2. LA RELACIÓN ENTRE EL NÚMERO DE COMPETIDORES Y LOS CONTACTOS MULTIMERCADO EN EL GRADO DE DIFERENCIACIÓN

2.1. Resultados fundamentales

La tabla 1 presenta las medias, desviaciones estándar y correlación para las variables de nivel 1 utilizadas en el primer estudio. La categoría media de los hoteles analizados es de 2.92 estrellas. La distancia euclídea media a los cinco hoteles más cercanos es de 510 metros. Mientras que la diferenciación horizontal media es de 0.73, es decir la distancia euclídea media a los cinco competidores más cercanos en servicios horizontales es de 0.73 servicios.

Basándonos en la tabla de correlaciones observamos que los hoteles más grandes se diferencian más vertical y horizontalmente, mientras que los más antiguos están menos diferenciados en todas las dimensiones (menor calidad, menor diferenciación horizontal y menor distancia geográfica a sus competidores más cercanos). Además, los hoteles que están más alejados del centro se diferencian también más, tanto en la dimensión vertical como geográfica. Estas variables de control son significativas y su efecto es, en general, el esperado.

TABLA 1
Descriptivos determinantes de la diferenciación

Nivel 1

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Tamaño	105,20	102,5												
2. Antigüedad	11,72	11,81	-,024											
3. Distancia al centro	1,65	2,09	,249**	-,015										
4. Categoría	2,92	1,03	,451**	-,284**	,166**									
5. Estrellas implícitas	2,93	,83	,457**	-,303**	,175**	,840**								
6. Diferenciación horizontal 5	,73	,57	,127**	-,143**	-,014	,254**	,312**							
7. Diferenciación horizontal 10	,88	,57	,131**	-,119**	-,020	,256**	,297**	,965**						
8. Diferenciación horizontal respecto al competidor de la misma categoría más cercano.	,66	,66	,071**	-,097**	-,031	,179**	,230**	,801**	,776**					
9. Diferenciación geográfica 5	,51	,64	,034	-,090**	,397**	,098**	,140**	,237**	,213**	,206**				
10. Diferenciación geográfica 10	,69	,76	,070**	-,090**	,441**	,127**	,155**	,238**	,260**	,220**	,966**			
11. Diferenciación geográfica respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,53	,77	,000	-,066**	,271**	,036	,087**	,193**	,180**	,245**	,731**	,710**		
12. Media contactos multimercado	1,54	3,05	,105**	-,125**	,012	,331**	,331**	,092**	,090**	,052*	,082**	,069**	,063**	
13. Número de competidores de la misma categoría	22,17	22,75	,222**	-,075**	,373**	,240**	,221**	-,321**	-,364**	-,344**	-,100**	-,105**	-,176**	-,026

Nivel 2

Variable	Media	DS
Numero de competidores	29.87	34.14
N	80	

Tal y como explicamos en la sección de análisis estadístico, estimamos los tres modelos siguientes:

$$DifVertical_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}CMultimercado_{ij} + \beta_{2j}Tamaño_{ij} + \beta_{3j}Antigüedad_{ij} + \beta_{4j}Dis\ tan\ ciacentro_{ij} + \beta_{5j}DifHorizontal_{ij} + \beta_{6j}DifGeogr_{ij} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}N^{\circ} Competidores_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

$$Difhorizontal_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}CMultimercado_{ij} + \beta_{2j}Tamaño_{ij} + \beta_{3j}Antigüedad_{ij} + \beta_{4j}Dis\ tan\ ciacentro_{ij} + \beta_{5j}DifVertical_{ij} + \beta_{6j}DifGeogr_{ij} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}N^{\circ} Competidores_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

$$DifGeogr_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}CMultimercado_{ij} + \beta_{2j}Tamaño_{ij} + \beta_{3j}Antigüedad_{ij} + \beta_{4j}Dis\ tan\ ciacentro_{ij} + \beta_{5j}DifVertical_{ij} + \beta_{6j}DifHorizontal_{ij} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}N^{\circ} Competidores_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

Un requisito para utilizar el análisis HLM es que la variable dependiente de interés posea una varianza significativa entre grupos (Hofmann, 1997). Para evaluar esta condición realizamos un análisis ANOVA con cada uno de los tipos de diferenciación como variable dependiente y la pertenencia a la localidad como variable independiente. Los resultados proporcionan evidencia de la existencia de varianza significativa entre grupos para las tres variables de diferenciación: categoría ($\tau_{00}=0.09$; $\chi^2=286.20$, $gl=79$, $p\text{-valor}<0.001$); diferenciación horizontal ($\tau_{00}=0.09$; $\chi^2=1161.91$, $gl=79$, $p\text{-valor}<0.001$), y diferenciación geográfica ($\tau_{00}=0.14$; $\chi^2=665.47$, $gl=79$, $p\text{-valor}<0.001$). Por lo tanto se justifica el análisis HLM, el cual lo habíamos elegido al entender que en el sector hotelero puede haber una no independencia de los datos a nivel localidad, aún así posteriormente presentamos los resultados utilizando regresión ordinaria con efectos fijos por localidad.

La estimación del modelo nulo ofrece información que permite estimar el coeficiente de correlación intraclase (ICC). El ICC indica la proporción de la varianza total que es explicada por las diferencias entre grupos. Es decir, representa la cantidad de varianza que es potencialmente explicable por variables a nivel localidad o nivel dos. Los resultados de este análisis indican que el 8.5% de la varianza de la categoría, el 26.7% de la varianza de la diferenciación horizontal y el 28.57% de la varianza de la diferenciación geográfica se puede explicar por variables de la localidad. La existencia de varianza significativa entre localidades para las tres variables de diferenciación nos permite continuar con los siguientes análisis. Las tablas 2, 3 y 4 resumen los resultados de los análisis HLM realizados para testar las hipótesis 1a, 1b, 1c, y 2a, 2b, 2c.

Para analizar el efecto del contacto multimercado en las variables de diferenciación, hemos centrado las variables de nivel 1 (hoteles) respecto a la media de su localidad. Los resultados son similares a los obtenidos con las variables sin centrar, aunque algunos errores estándar son algo más bajos, lo que indica unas mejores estimaciones (Hofmann y Gavin, 1998).

TABLA 2
Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación vertical de un hotel
(categoría)

	Hip.	Modelo 1 ²⁴	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Predictores nivel 1					
γ_{00} Constante		2.84***	2.83***	2.79***	2.82***
γ_{20} Tamaño		.75***	.67***	.66***	.63***
γ_{30} Antigüedad		-.24***	-.22***	-.22***	-.21***
γ_{40} Distancia al centro		.00	.00	.00	-.01
γ_{10} Media de contactos multimercado (H2a)	-		.06***	.06***	.06***
γ_{50} Diferenciación horizontal 5					.37***
γ_{60} Diferenciación geográfica 5					.01
R^2 nivel 1		41.02%	43.31%		46.56%
Predictores nivel 2					
γ_{01} Número de competidores (H1a)	+			.00*	.00*
R^2 nivel 2				5.42%	

TABLA 3
Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación horizontal de un hotel
respecto a los cinco competidores más cercanos

	Hip.	Modelo 1 ²⁵	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Predictores nivel 1					
γ_{00} Constante		.95***	.95***	1.11***	1.13***
γ_{20} Tamaño		.12***	.12***	.12***	.03
γ_{30} Antigüedad		-.07***	-.07***	-.07***	-.04**
γ_{40} Distancia al centro		.04*	.04*	.05**	.01
γ_{10} Media de contactos multimercado (H2b)	-		-.00	-.00	-.01*
γ_{50} Diferenciación vertical (categoría)					.14***
γ_{60} Diferenciación geográfica 5					.10***
R^2 nivel 1		7.01%	7.01%		13.40%
Predictores nivel 2					
γ_{01} Número de competidores (H1b)	+			-.01***	-.01***
R^2 nivel 2				44.36%	

²⁴ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar.

²⁵ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables a nivel 2 sin centrar.

TABLA 4

Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación geográfica de un hotel respecto a los cinco competidores más cercanos

		Modelo 1 ²⁶	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
<i>Predictores nivel 1</i>					
γ_{00}	Constante	.65***	.65***	.81***	.75***
γ_{20}	Tamaño	-.00	-.00	-.01	-.00
γ_{30}	Antigüedad	.00	.00	.00	.01
γ_{40}	Distancia al centro	.39***	.39***	.39***	.39***
γ_{10}	Media de contactos multimercado (H2c) +		-.00	-.00	-.00
γ_{50}	Diferenciación vertical (categoría)				-.01
γ_{60}	Diferenciación horizontal 5				.07***
	<i>R² nivel 1</i>	26.94%	26.94%		27.97%
<i>Predictores nivel 2</i>					
γ_{01}	Número de competidores (H1c) -			-.01***	-.00***
-	<i>R² nivel 2</i>				11.54%

²⁶ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables a nivel 2 sin centrar.

En relación a las variables de control se observan las relaciones esperadas. Argumentamos que los hoteles grandes pueden tener un mayor incentivo a diferenciarse puesto que a este tipo de hoteles les puede afectar más la competencia en precios. Así, observamos que los hoteles más grandes tienen mayor calidad y están más diferenciados horizontalmente, aunque no observamos que el tamaño de un hotel esté relacionado con su grado de diferenciación geográfica²⁷.

Además, argumentamos que los hoteles más antiguos podían encontrarse con dificultades para aumentar su diferenciación debido a los altos costes de relocalización. Así, los resultados muestran que los hoteles más antiguos son los menos diferenciados vertical y horizontalmente, aunque tampoco observamos que la antigüedad influya en la distancia geográfica.

Por otra parte, la distancia al centro influye positivamente en el grado de diferenciación geográfica y horizontal pero no tiene impacto en el grado de diferenciación vertical de un hotel. Estos resultados indican que los hoteles situados en el centro de la ciudad se localizan cerca de sus rivales para aprovecharse de una mayor demanda debido a la cercanía a puntos de interés, y además, los hoteles ofrecen unos servicios horizontales similares.

Finalmente, se confirma la relación positiva entre los tres tipos de diferenciación. Los hoteles más diferenciados verticalmente tienen un nivel mayor de diferenciación horizontal, mientras que los hoteles que disfrutan de un mayor nivel de diferenciación horizontal poseen igualmente un alto grado de diferenciación vertical y geográfica.

En estos modelos al haber centrado las variables a nivel hotel (nivel 1) en torno a la media de su localidad, las constantes se pueden interpretar como el valor que toman las variables categoría, diferenciación horizontal y diferenciación geográfica cuando las variables independientes toman un valor igual a la media de la localidad (es decir cuando la antigüedad, tamaño, media de contactos etc. de un hotel es similar al de la media de la localidad en la que está situado).

²⁷ Sin embargo, Baum y Haveman (1997) encontraron para la industria de hoteles de Manhattan que los hoteles más grandes se localizan más alejados de sus rivales que los hoteles pequeños.

Respecto a la influencia del nivel de competencia en el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica, en primer lugar, testamos las hipótesis que predicen una relación positiva entre la intensidad competitiva y el nivel de diferenciación vertical. Así la hipótesis 1a pronostica la existencia de una relación positiva entre el nivel de diferenciación vertical de un hotel y el número de competidores, y la hipótesis 2a una relación negativa entre el grado de diferenciación vertical y la media de contactos multimercado²⁸. La tabla 2 muestra que el coeficiente de la variable que indica el número de competidores de la localidad es positivo; mientras que el de la variable de contactos multimercado es positivo y significativo. Por lo tanto se confirma la hipótesis 1a y se obtiene evidencia contraria a la hipótesis 2a.

En segundo lugar, testamos las hipótesis que predicen una relación positiva entre el grado de rivalidad competitiva y la diferenciación horizontal. La hipótesis 1b predice una relación positiva entre el nivel de diferenciación horizontal de un hotel y el número de competidores, y la hipótesis 2b una relación negativa entre el nivel de diferenciación horizontal y la media de contactos multimercado. La tabla 3 muestra coeficientes negativos para ambas variables (números de competidores y contactos multimercado). Por lo tanto, se confirma la hipótesis 2b y se obtiene evidencia contraria a la hipótesis 2a.

Finalmente, testamos las hipótesis que predicen una relación negativa entre el grado de rivalidad competitiva y la diferenciación geográfica. La hipótesis 1c indica una relación negativa entre el nivel de diferenciación geográfica de un hotel y el número de competidores de la localidad, y la hipótesis 2c una relación positiva entre el nivel de diferenciación geográfica y la media de contactos multimercado. La tabla 4 muestra un coeficiente negativo para el número de competidores y un coeficiente no significativo para la variable de contactos multimercado. Por lo tanto, se confirma la hipótesis 1c y no se confirma la hipótesis 2c.

²⁸ Aunque no hemos realizado ninguna hipótesis sobre la interacción entre el nivel de concentración y el contacto multimercado, hemos realizado este análisis. El resultado obtenido indica que no existe moderación para la diferenciación vertical y horizontal pero sí para la geográfica. Al introducir el nº de competidores como variable moderadora de la relación entre diferenciación geográfica y el nivel de contactos multimercado la relación es significativa y negativa. Es decir, los hoteles que tienen muchos contactos multimercado se distancian geográficamente menos de sus inmediatos competidores en localidades con más competidores que en aquellas con menos competidores.

2.2. Análisis alternativos

Hemos realizado varios análisis alternativos para comprobar la robustez de los resultados obtenidos. En primer lugar, se realizó el análisis con regresión ordinaria y efectos fijos, obteniéndose unos resultados semejantes excepto para algunas variables que pierden significación (Tablas 5, 6 y 7).

Como hemos explicado anteriormente, el análisis HLM y regresión con efectos fijos ofrecen resultados similares cuando el número de casos es similar para todos los grupos. Sin embargo cuando cada grupo posee un distinto número de casos, se pueden esperar resultados distintos (Bryk y Raudenbush, 1992). En este sentido se puede observar principalmente en el primer análisis que al introducir los efectos fijos por localidad en el análisis de la diferenciación vertical, la variable “número de competidores” pierde significatividad. Los efectos fijos están capturando de hecho casi todo el efecto de la variable “número de competidores”, ya que el número de competidores es una variable a nivel localidad.

TABLA 5
Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación vertical (Categoría)

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ²⁹	Modelo 4
Constante		.83***	.87***	.86+	.28
Tamaño		.63***	.58***	.67***	.62***
Antigüedad		-.29***	-.27***	-.24***	-.21***
Distancia al centro		.01	.01	-.01	-.02
Mediacontactos multimercado (H2a)	-		.06***	.06***	.06***
Nº de Competidores (H1a)	+		.00+	-.00	.00
Diferenciación horizontal 5					.37***
Diferenciación geográfica 5					.03
R ²		.40	.436	.484	.513

²⁹ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

TABLA 6

Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación horizontal respecto a los 5 competidores más cercanos

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³⁰	Modelo 4
Constante		.69***	.78***	1.51***	1.28***
Tamaño		.06***	.08***	.14***	.04*
Antigüedad		-.08***	-.08***	-.07***	-.03**
Distancia al centro		-.01+	.02***	.01	-.01
Media de contactos multimercado (H2b)	-		.00	.00	-.01+
Nº de Competidores (H1b)	+		-.00***	-.01***	-.01***
Diferenciación vertical (Categoría)					.15***
Diferenciación geográfica 5					.11***
R ²		.02	.21	.322	.368

TABLA 7

Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación geográfica respecto a los cinco competidores más cercanos

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³¹	Modelo 4
Constante		.63***	.70***	.92***	.72*
Tamaño		-.05***	-.03*	.00	-.02
Antigüedad		-.06***	-.05***	-.03*	-.02
Distancia al centro		.13***	.15***	.18***	.18***
Media de contactos multimercado (H2c)	+		.01**	-.00	-.00
Nº de Competidores (H1c)	-		-.00***	-.00***	-.00*
Diferenciación vertical (Categoría)					.01
Diferenciación Horizontal 5					.12***
R ²		.17	.245	.416	.425

En segundo lugar, se realizó un análisis de regresión logística ordinal para la variable diferenciación vertical (Tabla 8). Los resultados muestran una relación positiva entre el grado de diferenciación vertical y los contactos multimercado, mientras que la relación entre diferenciación vertical y el nº de competidores de la localidad es positiva, aunque pasa a ser no significativa al introducir los efectos fijos.

³⁰ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

³¹ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

TABLA 8
Resultados análisis Ordinal Probit para variable dependiente Diferenciación vertical (categoría)

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³²	Modelo 4
Tamaño		.84***	.79***	.99***	.95***
Antigüedad		-.40***	-.37***	-.36***	.33***
Distancia al centro		.01	.01	-.01	-.03
Media contactos multimercado (H2a)	-		.09***	.08***	.09***
Nº de Competidores (H1a)	+		.00+	-.45	-.07
Diferenciación horizontal 5					.62***
Diferenciación geográfica 5					.05
R ²		.39	.425	.528	.557
N		1972			

En tercer lugar, se testaron los mismos modelos pero cambiando la variable de diferenciación vertical por una variable continua obtenida a partir de una regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la categoría y las independientes todos los servicios verticales ofrecidos por el hotel (estrellas implícitas). Con este análisis se pretende testar la sensibilidad de los resultados a la medida utilizada de diferenciación vertical. Los resultados obtenidos son similares a los presentados inicialmente (Tablas 9, 10 y 11). En particular, se muestra que el número de competidores tiene un impacto positivo y los contactos multimercado un impacto negativo en una medida continua de calidad.

³² En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

TABLA 9
Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación vertical (estrellas implícitas) de un hotel

	Hip.	Modelo 1 ³³	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Predictores nivel 1					
γ_{00}	Constante	2.87***	2.87***	2.82***	2.82***
γ_{20}	Tamaño	.57***	.51***	.51***	.45***
γ_{30}	Antigüedad	-.22***	-.21***	-.21***	-.17***
γ_{40}	Distancia al centro	.01	.01	.01+	-.00
γ_{10}	Media de contactos multimercado (H2a)	-	.05***	.05***	.05***
γ_{50}	Diferenciación horizontal 5				.42***
γ_{60}	Diferenciación geográfica 5				.02
	R^2 nivel 1	39.75%	41.68%		48.21%
Predictores nivel 2					
γ_{01}	Nº de Competidores (H1a)	+		.00**	.00**
	R^2 nivel 2			3.48%	

TABLA 10
Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación horizontal (5) de un hotel

	Hip.	Modelo 1 ³⁴	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Predictores nivel 1					
γ_{00}	Constante	.95***	.95***	1.11***	1.13***
γ_{20}	Tamaño	.12***	.12***	.12***	.00
γ_{30}	Antigüedad	-.07***	-.07***	-.07***	-.02+
γ_{40}	Distancia al centro	.04*	.04*	.05**	.01
γ_{10}	Media de contactos multimercado (H2b)	-	-.00	-.00	-.01**
γ_{50}	Diferenciación vertical (estrellas implícitas)				.25***
γ_{60}	Diferenciación geográfica 5				.09**
	R^2 nivel 1	6.94%	6.94%		18.14%
Predictores nivel 2					
γ_{01}	Nº de Competidores (H1b)	+		-.01***	-.01***
	R^2 nivel 2			45%	

³³ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar.

³⁴ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar.

TABLA 11

Resultados HLM para predecir el grado de diferenciación geográfica de un hotel

	Hip	Modelo 1 ³⁵	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
γ_{00}	Predictores nivel 1				
γ_{20}	Constante	.65***	.65***	.81***	.79***
γ_{30}	Tamaño	-.00	-.00	-.01	-.01
γ_{40}	Antigüedad	.00	.00	.00	.00
γ_{10}	Distancia al centro	.39***	.39***	.39***	.39***
γ_{50}	Media de contactos multimercado (H2c)	+	-.00	-.00	-.00
γ_{60}	Diferenciación vertical (estrellas implícitas)				-.01
	Diferenciación horizontal 5				.06**
	R^2 nivel 1	26.95%	26.93%		27.99%
	Predictores nivel 2				
γ_{01}	Nº competidores (H1c)	-		-.01***	-.00***
	R^2 nivel 2			11.49%	

En cuarto lugar, se testaron los mismos modelos con distintas variables de diferenciación y de competencia. La diferenciación vertical se midió en función de las estrellas implícitas, mientras que la diferenciación horizontal y geográfica se midió en función del competidor de la misma categoría más cercano. Además el nivel de competencia se midió como el número de hoteles de la misma categoría que compiten en la misma localidad. Los resultados son también similares al análisis principal, aunque en este caso se utilice un análisis de regresión ordinaria con efectos fijos por localidad.

Es especialmente relevante el resultado que confirma la relación positiva entre número de competidores y diferenciación vertical: un aumento del número de competidores de la misma categoría aumenta el número de servicios que ofrecen los hoteles de esa categoría. En aquellas localidades con mayor número de competidores de la misma categoría los hoteles compiten con la oferta de más servicios verticales (Tablas 12, 13 y 14). También se observa que un aumento del número de competidores de la misma categoría está relacionado con una menor diferenciación horizontal y geográfica respecto al competidor más cercano de la misma categoría.

³⁵ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar.

TABLA 12

**Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación vertical
(estrellas implícitas)**

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³⁶	Modelo 4
Constante		1.39***	1.43***	1.57***	1.64***
Tamaño		.48***	.43***	.51***	.45***
Antigüedad		-.26***	-.23***	-.21***	-.17***
Distancia al centro		.01+	.01	-.00	-.00
Media de contactos multimercado (H2a)	-		.05***	.04***	.04***
Nº de competidores de la misma categoría (H1a)	+		.00**	.00**	.01***
Diferenciación horizontal (Distancia al competidor de la misma categoría más cercano)					.28***
Diferenciación geográfica (Distancia geográfica al competidor de la misma categoría más cercano)					.02
R ²		.386	.424	.47	.52

TABLA 13

**Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación horizontal
(distancia al competidor de la misma categoría más cercano)**

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³⁷	Modelo 4
Constante		.73***	.68***	1.06***	.21***
Tamaño		.03	.09***	.14***	.01
Antigüedad		-.06***	-.08***	-.07***	-.02
Distancia al centro		-.01+	.03***	.02*	-.00
Media de contactos multimercado (H2b)	-		.00	-.00	-.01**
Nº de competidores de la misma categoría (H1b)	+		-.01***	-.01***	-.01***
Diferenciación vertical (estrellas implícitas)					.26***
Diferenciación geográfica					.11***
R ²		.01	.16	.26	.32

³⁶ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

³⁷ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

TABLA 14

Resultados análisis regresión para variable dependiente Diferenciación geográfica (distancia al competidor de la misma categoría más cercano)

	Hip.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 ³⁸	Modelo 4
Constante		.74***	.72***	1.24***	1.03***
Tamaño		-.06***	-.01	.02	-.01
Antigüedad		-.06***	-.07***	-.05**	-.03+
Distancia al centro		.11***	.15***	.16***	.17***
Media de contactos multimercado (H2c)	+		.01*	-.00	-.00
Nº de competidores de la misma categoría (H1c)	-		-.01***	-.01***	-.01***
Diferenciación vertical (estrellas implícitas)					.02
Diferenciación Horizontal					.16***
R ²		.08	.17	.26	.28

En quinto lugar, se testaron los mismos modelos pero sustituyendo la distancia geográfica y horizontal respecto a los cinco competidores más cercanos por las distancias respecto a los 10 competidores más cercanos. Los resultados fueron similares a los obtenidos inicialmente.

Además, se testaron los mismos modelos pero modificando la variable que indica la competencia dentro de la localidad. Al introducir el índice *Herfindahl* en lugar del número de competidores, los resultados tampoco varían. También se realizaron los mismos análisis utilizando el número de empresas (cadenas más hoteles independientes) que compiten en la localidad, en lugar del número de hoteles, obteniéndose unos resultados más significativos en la relación entre el número de competidores y la diferenciación vertical.

Por lo tanto los análisis realizados con otras medidas de diferenciación y de competencia muestran unos resultados en general similares a los presentados anteriormente, demostrando la robustez de los resultados obtenidos.

³⁸ En los modelos 3 y 4 se han introducido efectos fijos por localidad.

2.3. Discusión e implicaciones

Los resultados obtenidos muestran que el efecto de la intensidad competitiva en la diferenciación no es similar para todos los tipos de diferenciación y que depende también de si se mide en función del número de competidores o de los contactos multimercado. Así, cuando la mayor intensidad competitiva se produce por un mayor número de empresas, los hoteles poseerán una mayor calidad y una menor diferenciación horizontal, mientras que si se produce por una disminución de la presencia multimercado, las empresas mantendrán un menor nivel de calidad y un mayor nivel de diferenciación horizontal (Cuadro 1).

CUADRO 1

Resumen de resultados

	Mercado		Contacto multimercado	
	Muchos competidores	Pocos competidores	Hotel independiente (nulo multimercado, contacto más presión competitiva)	Cadena con alta presencia multimercado
Diferenciación vertical	+	-	- -	+ +
Diferenciación horizontal	- -	+ +	+	-
Diferenciación geográfica	- -	+ +	n.s	n.s

La literatura teórica sobre diferenciación vertical señalaba que ante un aumento de la competencia se podía esperar tanto un aumento como una disminución de la calidad. Igualmente, los estudios empíricos habían mostrado que la relación entre calidad y competencia podía ser tanto positiva como negativa. En nuestro estudio hemos visto que la relación entre la intensidad competitiva y la calidad es distinta dependiendo de cómo se mida dicha intensidad.

Cuando analizamos la relación entre la calidad del hotel y el número de competidores al que se enfrenta dentro de la localidad observamos que existe una relación positiva. Es decir, cuantos más competidores posee el hotel mayor será la calidad física ofrecida. Este resultado es coherente con la evidencia obtenida para otros sectores de servicios como hospitales y banca (Mazzeo, 2003; Dranove y White, 2004; Cohen y Mazzeo, 2004) y confirma nuestra hipótesis de que los hoteles al enfrentarse a un mayor número de competidores ofrecerán una mayor calidad para evitar la competencia en precios.

Sin embargo, cuando analizamos la relación entre la calidad del hotel y su nivel de contactos multimercado obtenemos una relación positiva, contrariamente a lo esperado, ya que habíamos argumentado que los hoteles que se enfrentasen a una menor intensidad competitiva optarían por ofrecer una menor calidad. En nuestra hipótesis utilizamos la idea de tolerancia mutua, es decir, que la coincidencia en un gran número de mercados con un rival facilita la coordinación y mejora los beneficios. Así, argüimos que cuando un hotel que pertenece a una cadena se sitúa en una localidad en la que compite con otras cadenas con las que tiene muchos contactos multimercado, puede tener un incentivo a no aumentar su nivel de calidad ya que esto provocaría reacciones en el resto de los mercados en los que se encuentra (ej. ofertas de otros servicios) que aumentaría los costes para todos.

Una posible explicación a este resultado podría ser que las cadenas hoteleras que compiten en múltiples mercados son más grandes y por ello pueden tener mayor capacidad para invertir en calidad. Sin embargo, un análisis previo mostró que el tamaño de la cadena no tenía relación con la categoría del hotel, por lo que este argumento no puede explicar la relación positiva encontrada. También analizamos si este efecto se podría deber a la diferencia entre hoteles independientes y de cadena. Al repetir los análisis sólo para hoteles que pertenecen a cadena hotelera, el resultado obtenido fue similar: mayor calidad cuantos más contactos multimercado tuviese el hotel con sus rivales.

En cuanto a la relación entre el nivel de competencia y el grado de diferenciación horizontal y geográfica, la teoría de economía espacial predecía que cuando el número de competidores aumenta, las empresas se diferenciarán más o menos dependiendo de si las empresas quieren evitar a toda costa la lucha en precios (efecto competencia) o si por el contrario, quieren conseguir cuota de mercado o beneficiarse de determinadas economías por la localización próxima (efecto cuota) (Netz y Taylor, 2002). Nuestras hipótesis predecían que en el sector hotelero iba a dominar el primer efecto para el caso de la diferenciación horizontal y el segundo efecto para el caso de la diferenciación geográfica. Los resultados indican que es este segundo efecto el dominante para ambos tipos de diferenciación. Los hoteles prefieren ser similares horizontalmente y aglomerarse geográficamente cuando aumenta el número de competidores.

En la literatura se ha mostrado que en el sector hotelero puede existir una tendencia hacia la similitud en el espacio geográfico y de producto debido a la existencia de economías de aglomeración (Baum y Haveman, 1997; Kalnins y Chung, 2004; Canina, Enz y Harrison, 2005). Consideramos que la existencia de externalidades explica que en el sector hotelero el efecto cuota sea mayor que el efecto competencia y que por lo tanto, a medida que aumenta el número de competidores de la industria, su grado de diferenciación horizontal y geográfica sea menor.

Observamos que en el sector hotelero español existe una tendencia hacia la especialización del destino turístico en un determinado segmento de demanda, por ejemplo determinadas localidades se han especializado en turismo de golf (ej. Marbella). En el plan de competitividad desarrollado para el sector hotelero español por la Secretaría de Estado de Turismo, se estimula a que las localidades turísticas elijan especializarse en determinados productos turísticos con los que conseguir atraer a un determinado segmento de la demanda. A modo de ejemplo, uno de los objetivos generales del plan es “creación de nuevas categorías de productos capaces de operar todo el año sobre la base de diferenciación y especialización de los destinos turísticos³⁹”.

En este plan de competitividad se considera la diferenciación como la oferta de una mayor calidad y la especialización como la oferta de un tipo de servicios orientados hacia un segmento de la demanda (ej. náutico, familiar, golf...). Esta tendencia puede indicar que en el sector hotelero pueden existir beneficios si los hoteles elijen los mismos atributos horizontales que sus rivales de la misma localidad con el objetivo de capturar el mismo segmento de la demanda. Por lo tanto, en el sector hotelero, la presencia de hoteles que ofrecen similares atributos horizontales puede generar unas externalidades informativas para entrantes potenciales acerca del nivel de la demanda y además reducir los costes de búsqueda de información para el cliente, lo que contribuirá a aumentar la demanda de esa localidad.

Cuando los hoteles de una localidad ofrecen unos servicios horizontales similares están reduciendo los costes de búsqueda de información para los clientes a los que va dirigida

³⁹ Plan de Turismo Español horizonte 2020.

esa oferta. Por ejemplo, aquellos clientes que desean una estancia en un hotel de golf, probablemente busquen primero en aquellos destinos en los que existe más oferta de hoteles de golf, como Marbella, (en la web de la ciudad se comenta que uno de los atractivos más destacados de Marbella es el de reunir el mayor número de campos de golf en España a lo largo de sus 26 kilómetros de costa⁴⁰) lo que incrementará la demanda de los hoteles que ofrecen golf en esa localidad. Por lo tanto, el aumento de la rivalidad competitiva derivado de un aumento del número de competidores con similares atributos horizontales puede verse compensado por la posibilidad de atraer demanda y reducir los costes de atraer esa demanda.

Los resultados indican que cuando aumenta el número de competidores los hoteles ofrecerán unos servicios horizontales más similares a los de sus competidores, quizás para fomentar la especialización del destino turístico y disminuir los costes de búsqueda de información para los clientes. Además, también hemos mostrado que en aquellas localidades con un mayor número de competidores, la distancia geográfica respecto a los competidores más cercanos va a ser menor, también probablemente para atraer demanda o disminuir costes.

Este resultado es coherente con los resultados obtenidos por Baum y Haveman (1997) quienes encontraron que los nuevos hoteles decidían localizarse geográficamente cerca de sus rivales establecidos. Sin embargo, es una evidencia contraria a los resultados ofrecidos por Netz y Taylor (2002), quienes encontraron que un aumento del número de competidores estaba relacionado positivamente con una mayor distancia geográfica de las gasolineras de la ciudad de los Angeles. En nuestra opinión dos razones pueden explicar esta discrepancia. En primer lugar, a diferencia de las gasolineras en las que el producto es muy homogéneo, el sector hotelero se puede diferenciar en muchas dimensiones, por lo que los hoteles pueden localizarse geográficamente próximos, pero evitar la competencia al diferenciarse en calidad o en una oferta única de servicios horizontales. En segundo lugar, la aglomeración geográfica de hoteles contribuye a disminuir los costes de búsqueda de información para el cliente, algo que tampoco ocurre en el sector de gasolineras.

⁴⁰ www.marbella.es

Por otra parte, habíamos predicho que la relación entre diferenciación horizontal y los contactos multimercado iba a ser negativa, debido fundamentalmente a que la ausencia de competencia en precios elimina el incentivo para que las empresas ofrezcan una mayor diferenciación, pero además porque cuanto mayor es la similitud entre los hoteles, mayor será su capacidad para coordinar precios. Y los resultados obtenidos confirman esta predicción. Cuando los hoteles poseen muchos contactos multimercado eligen ofrecer una menor diferenciación horizontal que la que ofrecen si tienen menos contactos multimercado. Este resultado indica que los hoteles eligen competir por los mismos segmentos de clientes (ej. golf, playa, congresos...) en aquellas localidades en las que se encuentran con otros competidores con los que tienen una gran familiaridad porque también coinciden en muchos otros mercados y por lo tanto, saben que no van a competir agresivamente en precios. Aunque no hemos encontrado ningún artículo en el que se relacione la diferenciación horizontal y los contactos multimercado, los resultados obtenidos son afines a los encontrados por Salvanes, Steen y Sjørgard (2005) y Borenstein y Netz (1999) quienes mostraban que ante la ausencia de competencia en precios debido a la facilidad de colusión o una regulación de precios, el grado de diferenciación horizontal era menor.

Finalmente, no encontramos evidencia que muestre la existencia de una relación positiva entre el grado de diferenciación geográfica y el número de contactos multimercado. Los análisis realizados muestran una relación positiva entre ambas variables, tal y como predecía la hipótesis 2c, pero que se torna en no significativa cuando se introducen los efectos fijos por localidad.

3. EL IMPACTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS PRECIOS

3.1. Resultados fundamentales

La tabla 15 presenta las medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables de nivel 1 y nivel 2 utilizadas en este estudio. El precio medio para una habitación doble en temporada alta es de 123€, lo que implica un precio por persona de 61,5€.

Basándonos en la tabla de correlaciones se puede observar que los hoteles más nuevos y que tienen un mayor presencia multimercado son los que pueden fijar los precios más altos. Esta última correlación indica la existencia de poder de mercado por parte de las cadenas que tienen un alto número de contactos multimercado⁴¹. Respecto a las relaciones entre las variables de la localidad se observa una alta relación entre el número de viajeros y el número de hoteles. La multicolinealidad no sesga los coeficientes estimados, aunque puede aumentar los errores estándar de las variables colineales (Kennedy, 1992).

⁴¹ Se podría pensar que este poder de mercado puede deberse al tamaño de la cadena, ya que las cadenas hoteleras con mayor número de contactos multimercado son también las más grandes. Hemos introducido en el análisis el tamaño de la cadena, y mientras que la variable de contactos multimercado seguía siendo significativa y positiva, la nueva variable introducida no era significativa.

TABLA 15
Descriptivos y correlaciones

Nivel 1: N=1.888

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Precio T.Alta	123,50	71,01													
2.Precio T.Baja	76,62	40,62	,867**												
3.Tamaño	104,43	100,74	,353**	,242**											
4.Antigüedad	11,57	11,72	-,222**	-,219**	-,033										
5.Categoría	2,93	1,03	,687**	,646**	,456**	-,277**									
6.Estrella implícita	2,94	,83	,650**	,620**	,459**	-,296**	,839**								
7.Diferenciación horizontal 5	,73	,57	,114**	,215**	,123**	-,147**	,263**	,319**							
8.Diferenciación horizontal 10	,88	,57	,110**	,214**	,127**	-,124**	,265**	,305**	,965**						
9.Diferenciación horizontal respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,66	,66	,063**	,128**	,069**	-,105**	,190**	,239**	,798**	,774**					
10.Diferenciación geográfica 5	,51	,64	,054*	,144**	,042	-,084**	,094**	,141**	,248**	,225**	,215**				
11.Diferenciación geográfica 10	,69	,76	,085**	,186**	,080**	-,086**	,126**	,157**	,249**	,272**	,229**	,965**			
12.Diferenciación geográfica Respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,53	,77	,006	,088**	,004	-,058*	,027	,081**	,199**	,187**	,251**	,725**	,704**		
13.Media contacto multimercado	1,56	3,07	,247**	,259**	,113**	-,121**	,330**	,331**	,097**	,095**	,057*	,085**	,072**	,065**	
14. N° Hoteles de la misma categoría	22,37	22,90	,321**	,145**	,221**	-,073**	,233**	,217**	-,323**	-,366**	-,342**	-,112**	-,116**	-,184**	-,032

Nivel 2

Variable	Media	DS	1	2
1.Numero de competidores	29.87	34.14		
2. Viajeros	.4544	.76879	.82**	
3.Estancia	2.89	1.73	.27*	.15
N	80			

Estimamos el siguiente modelo jerárquico lineal.

$$\begin{aligned} \text{Logprecio}_{ij} = & \beta_{0j} + \beta_1 \text{Antigüedad}_i + \beta_2 \text{CMultimercado}_i \\ & + \beta_{3j} \text{DifVertical}_{ij} + \beta_{4j} \text{DifHorizontal}_{ij} + \beta_{5j} \text{DifGeografica}_{ij} + \beta_{6j} \text{DifVert} * \text{CMultimercado}_{ij} + \\ & \beta_{7j} \text{DifHorizontal} * \text{CMultimercado}_{ij} + \beta_{8j} \text{DifGeográfica} * \text{CMultimercado}_{ij} + r_{ij} \end{aligned}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} N^{\circ} \text{Competidores}_j + \gamma_{02} \text{Viajeros}_j + \gamma_{03} \text{Es tan cia} + u_{0j}$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31} N^{\circ} \text{Competidores}_j + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \gamma_{41} N^{\circ} \text{Competidores}_j + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51} N^{\circ} \text{Competidores}_j + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + u_{7j}$$

$$\beta_{8j} = \gamma_{80} + u_{8j}$$

Un requisito para utilizar el análisis HLM es que la variable dependiente de interés posea una varianza significativa entre grupos (Hofmann, 1997). Para evaluar esta condición realizamos un análisis ANOVA con el precio como variable dependiente y la pertenencia a localidad como variable independiente. Los resultados proporcionan evidencia de la existencia de varianza significativa de los precios entre localidades ($\tau_{00}=0.06$; $\chi^2=1213.08$, $gl=79$, $p\text{-valor}<0.001$). El coeficiente intraclase (ICC) es 36.28%. Es decir, un 36.28% de la varianza de los precios se puede explicar por las distintas características de las localidades. Por lo tanto se justifica el análisis HLM.

Una condición necesaria para testar las interacciones entre niveles (es decir la moderación del número de competidores de la localidad en la relación entre las variables de diferenciación y el precio) es que las pendientes de la relación entre las variables de diferenciación y el precio varíen entre localidades. Los resultados revelan que existe varianza significativa en las pendientes: categoría (varianza $U1=.004$, $\chi^2[79]=208.63$, $p<0.001$), diferenciación horizontal (varianza $U1=.003$, $\chi^2[79]=109.98$, $p<0.008$), diferenciación geográfica (varianza $U1=.004$, $\chi^2[79]=111.06$, $p<0.007$).

Para analizar los efectos de las variables de diferenciación en el precio, hemos centrado las variables de nivel 1 (hoteles) respecto a la media de su localidad. Los resultados son

similares que con las variables sin centrar, aunque algunos errores estándar son algo más bajos, lo que indica unas mejores estimaciones (Hofmann y Gavin, 1998).

La existencia de varianza significativa entre localidades nos permite continuar con los análisis. La tabla 16 presenta los resultados del análisis HLM realizado para testar las hipótesis 3a, 3b, 3c, 6, 7 y 8. En este análisis el logaritmo del precio es la variable dependiente. Las variables del hotel se consideran las variables de nivel 1 y las variables relativas a las 80 localidades se incluyen en el nivel 2.

TABLA 16
Resultados HLM, variable dependiente logprecio^a

		Hip. 1 ⁴²	2	3	4	5	6	7	8	9
γ_{00}	Constante		4.47***	4.46***	4.45***	4.45***	4.46***	4.45***	4.46***	4.45***
γ_{10}	Antigüedad		-.11***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03**
γ_{20}	Contactos multimercado		.05***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***
γ_{30}	Categoría(H3a)	+		.31***	.31***	.31***	.29***	.31***	.31***	.29***
γ_{40}	DifHorizontal (H3b)	+		.04***	.04***	.04***	.04***	.04***	.04**	.04*
γ_{50}	DifGeográfica (H3c)	-		-.03*	-.03*	-.03*	-.03*	-.03*	-.02	-.02
γ_6	Categoría x multimercado (H7)	-			-.01*					-.01+
γ_7	DifHorizontal x multimercado (H7)	-			-.01*					-.01*
γ_8	DifGeogra x multimercado (H7)	-				-.00				-.00
	R ² nivel 1		17.75%	68.52%	68.63%	68.66%	68.52%			
γ_{01}	Nº de competidores		-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00
γ_{02}	Viajeros		.20*	.25**	.25**	.24*	.25**	.25**	.25**	.24**
γ_{03}	Estancia		.00	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
γ_{31}	Categoría x N° (H6)	+					.00*			.00*
γ_{41}	Dif Horizontal x N° (H6)	+						.00		-.00
γ_{51}	Dif Geográfica X N° (H6)	+							-.00	-.00+
	R ² nivel 2		28.78%							

^aNivel 1 n= 1.888 hoteles; Nivel 2 n=80 localidades, las variables antigüedad y precio fueron transformadas en logaritmos antes de realizar los análisis. La variable tamaño al no ser significativa se omitió del análisis.

+ p < .10; * p < .05** p < .01*** p < .001

⁴² Variables nivel 1 centradas en torno a la media de la localidad, variables a nivel 2 sin centrar. Las interacciones están realizadas con las variables previamente centradas.

Respecto a las variables de control, la antigüedad del hotel tiene un efecto negativo en el precio y la media de contactos multimercado tiene un efecto positivo, tal y como esperábamos.

En cuanto a las variables de nivel 2, destaca el efecto positivo de la demanda (número de visitantes) en los precios de los hoteles. Es decir, en aquellas localidades más atractivas turísticamente y que por ello atraen a un mayor número de viajeros, los hoteles pueden fijar precios superiores. Observamos que el número de días de estancia tiene un efecto poco significativo, aunque positivo en el precio. Esta relación contraria a la esperada se puede deber a que estamos considerando los precios en temporada alta, en la cual los hoteles de sol y playa son los más atractivos turísticamente. Finalmente, encontramos que el número de competidores tiene un efecto negativo en los precios, aunque no significativo.

En cuanto a los resultados del análisis, en primer lugar, las hipótesis 3a y 3b predecían una relación positiva entre la diferenciación vertical, horizontal y el precio. Los coeficientes significativos y positivos obtenidos para los coeficientes de categoría y distancia en servicios horizontales respecto a los cinco competidores más cercanos permiten confirmar las primeras dos hipótesis. La hipótesis 3c predecía una relación negativa entre la diferenciación geográfica y el precio. El coeficiente negativo obtenido para la distancia geográfica respecto a los cinco competidores más cercanos confirma la hipótesis 3c.

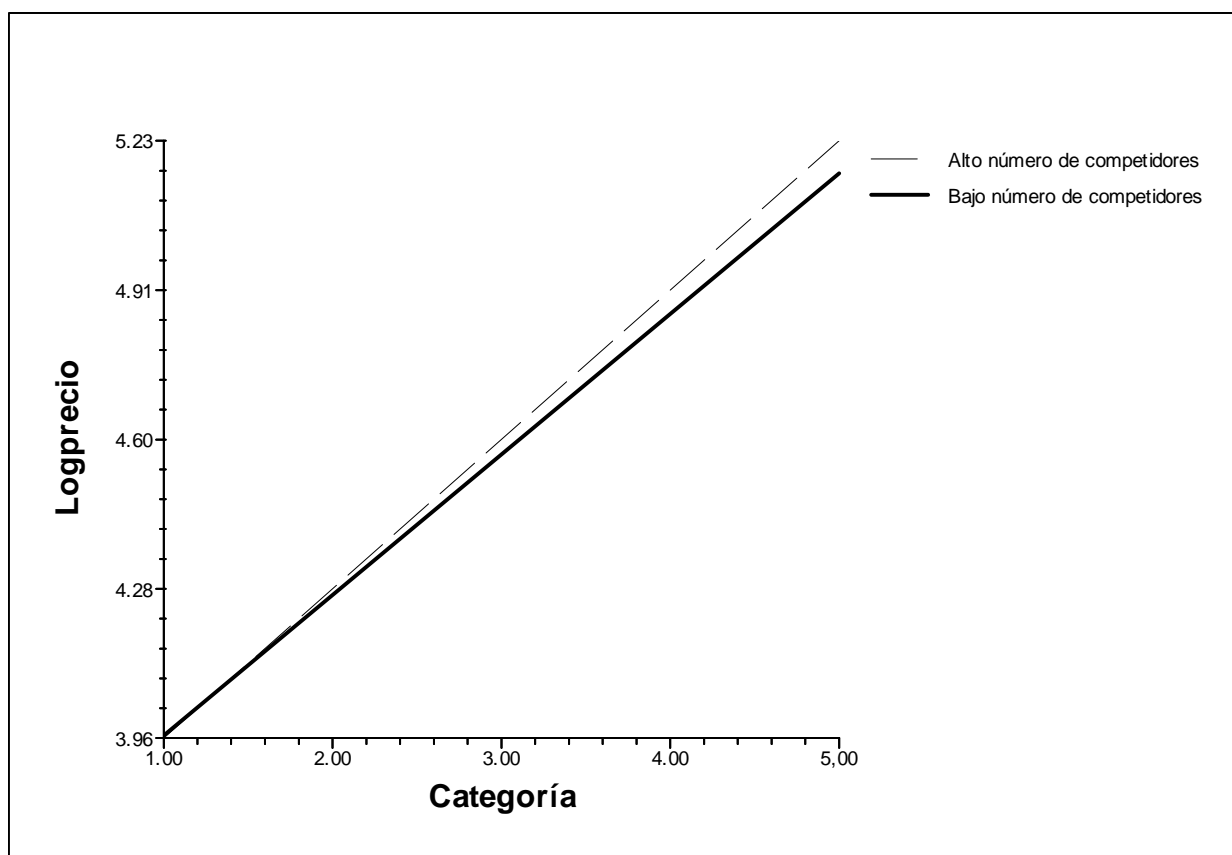
Observamos que la diferenciación vertical es el tipo de diferenciación que permite subir más los precios. Al estar la variable dependiente expresada en logaritmos, los coeficientes se pueden interpretar como el porcentaje de incremento en la variable dependiente cuando aumenta en una unidad la variable independiente respecto a la media de la localidad. Es decir, un incremento de una estrella implica un aumento de un 31% del precio, un aumento en la distancia media a los competidores de un kilómetro supone un descenso del precio en un 3%, mientras que un aumento de la diferenciación horizontal en un punto (distancia euclídea de un servicio) supone un aumento del precio en un 4%. Tal y como esperábamos, una mayor diferenciación vertical y horizontal permite subir los precios, mientras que los hoteles más próximos geográficamente

pueden fijar precios superiores, lo que evidencia que pueden existir determinadas ventajas por la aglomeración geográfica de los hoteles.

En segundo lugar, analizamos el papel moderador del número de competidores de la localidad en la relación entre la diferenciación vertical, horizontal y geográfica y los precios. La hipótesis 6 predice que los hoteles más diferenciados podrán subir más sus precios cuando compite en mercados con más competidores. Para testar esta predicción añadimos el número de competidores como variable predictora de nivel 2 de la pendiente de cada tipo de diferenciación. Los resultados obtenidos confirman que el número de competidores del mercado modera positivamente la relación entre la diferenciación vertical y precios. Es decir se confirma parcialmente la hipótesis 6.

En la figura 1 se puede observar gráficamente el papel moderador del número de competidores en la relación entre la diferenciación vertical y el precio. En este gráfico se muestra la asociación entre la categoría y el precio para dos niveles de número de competidores. En la figura 1 se observa que en aquellos mercados con mayor competencia los hoteles de calidad superior pueden exigir unos precios superiores a los que fijan los hoteles de la misma categoría en un mercado con menos competidores.

FIGURA 1
Interacción del número de hoteles en la relación entre diferenciación vertical y logprecio



En tercer lugar, examinamos las interacciones de la variable de contactos multimercado en la relación entre los tipos de diferenciación y los precios. Nuestra hipótesis predecía que las empresas que se enfrenten a una mayor competencia, debido a su menor nivel de contactos multimercado, podrán subir más sus precios por la diferenciación. La evidencia obtenida apoya parcialmente esta hipótesis. Así, los coeficientes negativos y significativos obtenidos para las interacciones entre diferenciación vertical y horizontal y contactos multimercado permiten confirmar, al menos parcialmente, la hipótesis 7. Sin embargo, el coeficiente de la interacción entre la diferenciación geográfica y los contactos multimercado es no significativo.

Las figuras 2 y 3 muestran gráficamente la relación moderadora de la media de contactos multimercado en la relación entre la diferenciación vertical, horizontal y el precio. Similarmente a la figura anterior, hemos representado la relación para dos niveles de contactos multimercado. En la figura 2 se observa cómo los hoteles de

categoría superior fijan precios más altos cuando tienen menor número de contactos multimercado, mientras que los hoteles de categoría inferior pueden fijar precios más altos cuando el hotel tiene un mayor número de contactos multimercado. La misma moderación ocurre para la relación entre diferenciación horizontal y el precio que se muestra en la figura 3. En conclusión, el contacto multimercado otorga capacidad para subir más los precios a los hoteles que tienen categorías más bajas y un bajo grado de diferenciación horizontal.

FIGURA 2

Interacción de la media de contactos multimercado en la relación entre diferenciación vertical y precios

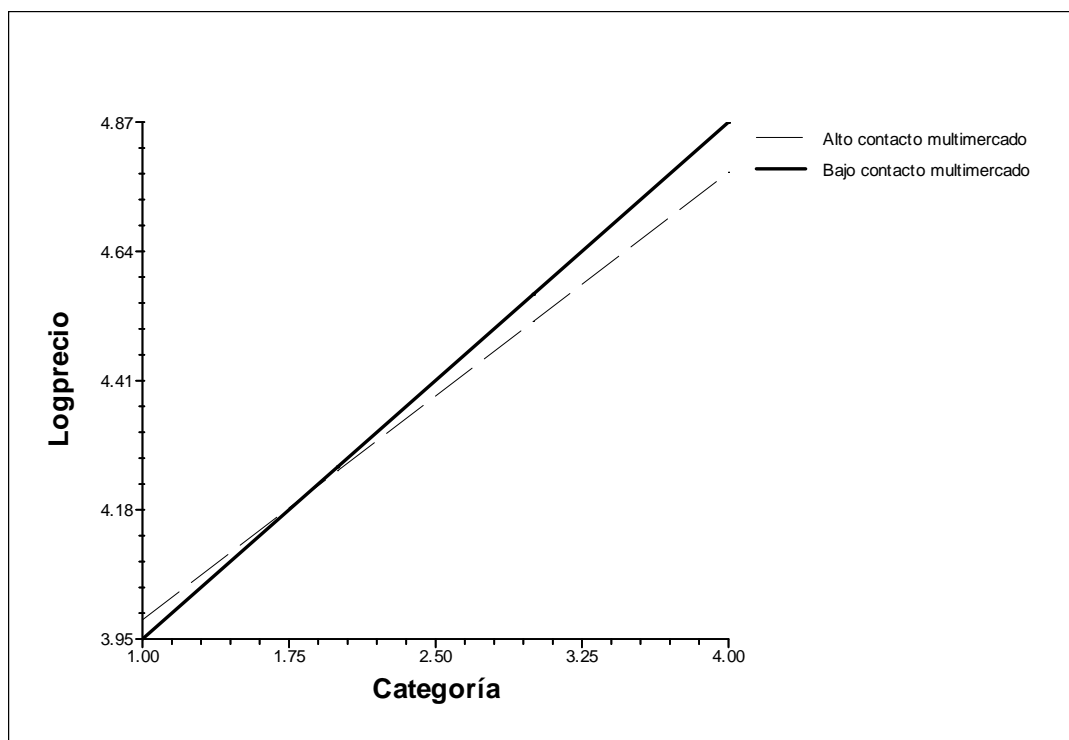
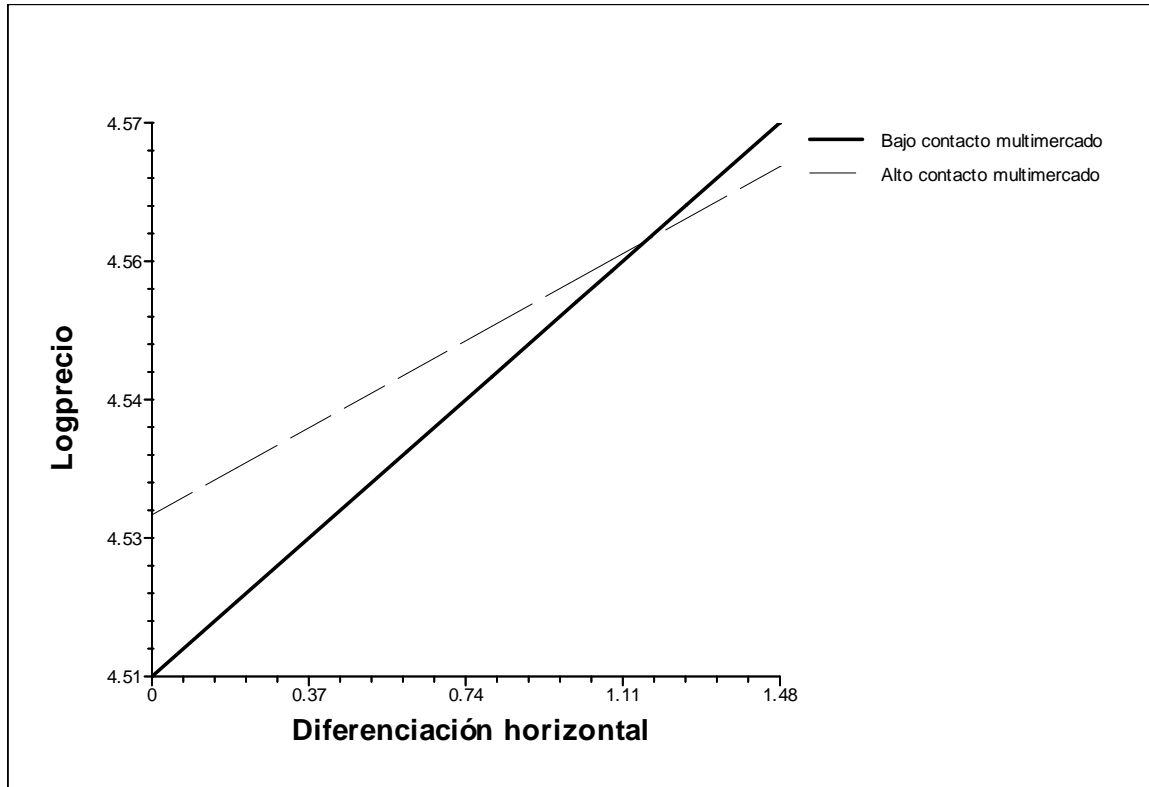


FIGURA 3

Interacción de la media de contactos multimercado en la relación entre diferenciación horizontal y precios



3.2. Análisis alternativos

Hemos realizado varios análisis alternativos para comprobar la robustez de los resultados obtenidos.

En primer lugar, se empleó regresión ordinaria con efectos fijos por localidad. Los resultados son similares a los obtenidos con la metodología HLM (Tabla 17). En este análisis hemos suprimido la variable “número de competidores” ya que los efectos fijos capturan todo el efecto de esta variable y por lo tanto, sólo introducimos las interacciones de esta variable con las variables de diferenciación. Los resultados son similares a los obtenidos previamente.

TABLA 17

Resultados regresión con efectos fijos por localidad, variable dependiente logprecio

	1	2	3	4	5	6	7	8
Constante	3.95***	3.65***	4.62***	3.67***	3.65***	4.65***	3.72***	3.62***
Tamaño	.23***	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
Antigüedad	-.11***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***
Media de contactos multimercado	.03***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***	.01***
Categoría (H3a)		.32***	.32***	.32***	.32***	.32***	.32***	-.32***
DifHorizontal 5 (H3b)		.04***	.04***	.04***	.04***	.04***	.04***	.04***
DifGeográfica 5 (H3c)		-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03**	-.03**
Categoría x contactos multimercado (H6)			-.01**					
Dif Horizont x contactos multimercado (H6)				-.01**				
Dif Geogra x contactos multimercado (H6)					-.00			
Categoría x N° Competidores(H7a)						.03***		
Dif Horizontal x N° Competidores (H7b)							.02	
Dif Geográfica X N° Competidores (H7b)								-.02
R ²	.567	.792	.793	.793	.792	.793	.791	.792

+ p < .10,* p < .05** p < .01*** p < .001

En segundo lugar, se realizó el mismo análisis pero cambiando la variable de diferenciación vertical por una variable continua obtenida a partir de una regresión logística ordinal donde la variable dependiente era la categoría y las independientes todos los servicios verticales ofrecidos por el hotel (estrellas implícitas). Con este análisis se pretende testar la sensibilidad de los resultados a la medida utilizada de diferenciación vertical. En este análisis, la diferenciación horizontal pierde significatividad. Sin embargo, todas las interacciones de las variables de diferenciación con la media de contactos multimercado pasan a ser muy significativas, incluso con la variable de diferenciación geográfica (negativa).

Estos resultados muestran que cuando el hotel tiene muchos contactos multimercado tiene una mayor capacidad de subir precios si tiene una baja categoría y una similitud horizontal y geográfica respecto a sus competidores. La evidencia confirma que en aquellas localidades con más competidores, los hoteles más diferenciados verticalmente podrán fijar precios superiores. La interacción negativa entre el número de competidores y la diferenciación geográfica refleja que la caída de precios derivada de la distancia geográfica es mayor en localidades con poca competencia que en localidades con mucha competencia. Este resultado es coherente con la hipótesis planteada en la que predecíamos que la diferenciación permite subir precios en situaciones de mayor competencia.

Por lo tanto, cuando se mide la diferenciación vertical teniendo en cuenta las diferencias de servicios ofrecidas por los hoteles de la misma categoría, entonces es esta diferenciación la más importante junto con la geográfica, mientras que la horizontal pierde su impacto. Además, el aumento de la intensidad competitiva en la localidad modera positivamente la relación entre el precio y la diferenciación (Tabla 18).

TABLA 18
Resultados HLM, variable dependiente logprecio

		1 ⁴³	2	3	4	5	6	7	8
γ_{00}	Constante	4.47***	4.46***	4.46***	4.46***	4.46***	4.46***	4.45***	4.46***
γ_{10}	Antigüedad	-.11***	-.03**	-.03**	-.03**	-.03**	-.03**	-.03***	-.03**
γ_{20}	Media de contactos multimercado	.05***	.02***	.03***	.02***	.02***	.02***	.02***	.02***
γ_{30}	Estrellas implícitas (H3a)		.36***	.35***	.36***	.36***	.33***	.36***	.36***
γ_{40}	DifHorizontal 5 (H3b)		.00	.00	.00	.00	.00	-.02	.00
γ_{50}	DifGeográfica 5 (H3c)		-.04**	-.04**	-.04**	-.04*	-.05**	-.03*	-.06**
γ_6	Estrellas implícitas x multimercado (H7)			-.02**					
γ_7	Dif Horizont x multimercado (H7)				-.01*				
γ_8	Dif Geogra x multimercado (H7)					-.01*			
	$R^2 \text{ nivel } 1$	17.71%	60.11%	60.39%	60.14%	60.17%			
γ_{01}	Nº de Competidores	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00
γ_{02}	Viajeros	.20*	.25**	.25**	.24**	.25**	.25**	.25**	.25**
γ_{03}	Estancia	.00	.01	.02	.02	.02	.02	.02	.02
γ_{31}	Estrellas implícitas x Nº (H6)						.00***		
γ_{41}	Dif Horizontal x Nº (H6)							.00**	
γ_{51}	Dif Geográfica X Nº (H6)								.00*
	$R^2 \text{ nivel } 2$	28.78%							

^aNivel 1 n= 1.888 hoteles; Nivel 2 n=80 localidades, las variables antigüedad y precio fueron transformadas en logaritmos antes de realizar los análisis.

+ p < .10;

* p < .05** p < .01*** p < .001

⁴³ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar. Las interacciones están realizadas con las variables previamente centradas.

En tercer lugar, se testó el mismo modelo pero con distintas variables de diferenciación y de competencia. La diferenciación vertical se midió en función de los las estrellas implícitas, mientras que la diferenciación horizontal y geográfica se midió en función del competidor de la misma categoría más cercano, y el nivel de competencia como el número de hoteles de la misma categoría que compiten en la misma localidad.

En este análisis, la diferenciación horizontal pierde significatividad de nuevo, mientras que la diferenciación geográfica pasa a ser más significativa. En cuanto a las interacciones se mantiene la interacción negativa entre diferenciación vertical y contactos multimercado, pero no se mantienen las interacciones entre el grado de diferenciación y el número de competidores de la misma categoría que pasan a ser negativas. Esta interacción muestra que cuando aumenta el número de competidores de la misma categoría la relación entre el precio y las estrellas implícitas se hace más negativa. Es decir, se paga menos por la calidad del hotel cuando existen muchos competidores de su misma categoría. Por otra parte, la relación entre el precio y la distancia al competidor de la misma categoría más cercano, se hace más negativa al aumentar el número de competidores (Tabla 19). Este resultado indica que un hotel alejado de su inmediato competidor puede esperar un precio menor cuando existen muchos competidores que cuando existen pocos competidores.

TABLA 19

Resultados regresión ordinaria con efectos fijos por localidad, variable dependiente logprecio

	1 ⁴⁴	2	3 ⁴⁵	4	5	6	7	8	9
Constante	5.03***	3.54***	3.54***	3.54***	3.54***	3.53***	3.53***	3.54***	3.45***
Antigüedad	-.11***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***
Media de contactos multimercado	.05***	.02***	.02***	.02***	.02***	.02***	.02***	.02***	.03***
Estrellas implícitas (H3a)		.37***	.37***	.37***	.37***	.36***	.37***	.37***	.39***
DifHorizontal al competidor más cercano (H3b)		.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	-.03*
DifGeográfica al competidor más cercano (H3c)		-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.03***	-.04***	-.00
Estrellas implícitas x contactos multimercado (H7)			-.01***						-.01*
Dif Horizont x contactos multimercado (H7)				-.00					.00
Dif Geogra x contactos multimercado (H7)					-.00				-.01+
Nº de competidores de la misma categoría	.00***	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00**
Estrellas implícitas x Nº Competidores (H6)						-.00***			.00
Dif Horizontal x NºCompetidores (H6)							.00		.00
Dif Geográfica X NºCompetidores (H6)								-.00**	-.00
R ²	.462	.739	.741	.739	.739	.741	.739	.740	.743

+ p < .10; * p < .05** p < .01*** p < .001

En cuarto lugar, se testó el mismo modelo pero cambiando las variables de diferenciación horizontal y geográfica por las distancias a los 10 competidores más cercanos. Los resultados obtenidos son muy similares excepto para alguna interacción. Tampoco los resultados varían si en lugar de utilizar la variable número de competidores utilizamos el índice *Herfindahl*⁴⁶. Tampoco varían los resultados si en vez

⁴⁴ Efectos fijos por localidad no se muestran en la tabla.

⁴⁵ Las interacciones están realizadas con las variables previamente centradas.

⁴⁶ El nivel de concentración en una localidad turística se mide en función del índice *Herfindahl* de la localidad (HI). Tal y como señalan Fernández y Marín (1998) el índice de concentración del mercado puede ser potencialmente endógeno puesto que incluye las ventas de la propia empresa en ese mercado. Para resolver este problema utilizamos la capacidad instalada como instrumento de las ventas del hotel. La capacidad instalada está muy correlacionada con las ventas pero no puede estar correlacionada con el término del error puesto que la capacidad instalada es una decisión que se toma para el largo plazo y por ello, cuando la empresa fija un precio considera la capacidad instalada como algo establecido (Fernández y Marín, 1998). En consecuencia construimos el índice *Herfindahl* utilizando los valores de capacidad. Esta variable se obtiene sumando el número de habitaciones al cuadrado de cada hotel de la localidad (Fernández y Marín, 1999).

$$HI_m = \sum_i (Habitaciones_i)^2$$

del número de hoteles utilizamos el número de empresas como medida de competencia (número de cadenas más número de hoteles independientes). Todos los resultados son similares a excepción de la moderación del número de empresas en la relación entre la diferenciación vertical y el precio, la cual es no significativa.

Finalmente, se testó el mismo modelo pero utilizando como variable dependiente el logaritmo del precio en temporada baja (Tabla 20). En este caso observamos que el número de hoteles tiene un efecto negativo en el precio, los días de estancia un efecto negativo y el número de viajeros un efecto positivo. Es decir, en temporada baja los precios se ven afectados negativamente por el número de competidores y si el destino es más vacacional (de larga estancia). Es preciso señalar que al utilizar este precio, la muestra se reduce hasta los 1,207 hoteles, debido a que muchos hoteles cierran en temporada baja. Los resultados obtenidos confirman que para los hoteles en temporada baja la diferenciación vertical y la horizontal tienen una relación positiva con los precios. No encontramos relación entre la diferenciación geográfica y los precios en este análisis.

En conclusión, los análisis realizados con distintas medidas de diferenciación y distintas medidas de competencia revelan que los resultados principales son bastante robustos respecto a la diferenciación vertical y geográfica. Sin embargo, hemos comprobado que la diferenciación horizontal pierde significatividad si se mide en función del competidor de la misma categoría más cercano, o también si se utiliza junto a una medida de diferenciación vertical que tenga en cuenta las diferencias de servicios entre los hoteles de la misma categoría.

TABLA 20

Resultados HLM, variable dependiente logprecio en temporada baja^a

	Hip.	1 ⁴⁷	2	3	4	5	6	7	8
Constante		4.26***	4.24***	4.24***	4.24***	4.24***	4.24***	4.24***	4.23***
Antigüedad		.04	-.03**	-.03**	-.03***	-.03**	-.03**	-.03**	-.03**
Contactos multimercado		.01*	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Categoría(H3a)	+		.27***	.27***	.27***	.27***	.27***	.27***	.27***
DifHorizontal 5 (H3b)	+		.04*	.04*	.04*	.04*	.04+	.04	.04*
DifGeográfica 5 (H3c)	-		-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	.01
Categorías multimercado (H7)	-			.00					
DifHorizont x multimercado (H7)	-				-.00				
DifGeogra x multimercado (H7)	-					-.00			
<i>R² nivel 1</i>		10.42%	52.94%	52.94%	52.94%	52.94%			
Nº de Competidores		-.00*	-.00**	-.00**	-.00**	-.00**	-.00**	-.00**	-.00**
Viajeros		.31**	.27***	.27***	.26***	.26***	.27***	.27***	.28***
Estancia		-.03	-.02+	-.02+	-.02	-.02+	-.02+	-.02+	-.02+
Categoría x Nº (H6)	+						-.00		
Dif Horizontal x Nº (H6)	+							.00	
Dif Geográfica X Nº (H6)	+								-.00**
<i>R² nivel 2</i>		35.82%							

^aNivel 1 n= 1.888 hoteles; Nivel 2 n=80 localidades, las variables antigüedad y precio fueron transformadas en logaritmos antes de realizar los análisis.

+ p < .10; * p < .05** p < .01 *** p < .001

3.3. Discusión e implicaciones

Los resultados obtenidos confirman la mayoría de las hipótesis. Los hoteles que compiten con un mayor nivel de diferenciación vertical y horizontal pueden fijar precios más altos y los hoteles más cercanos geográficamente respecto a sus competidores podrán establecer un precio superior. Los resultados muestran claramente que la diferenciación vertical tiene un impacto mayor en el precio que la diferenciación

⁴⁷ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar. Las interacciones están realizadas con las variables previamente centradas.

horizontal y la aglomeración geográfica, es decir, los precios dependen fundamentalmente de la calidad objetiva y en menor medida de la diferenciación horizontal y de la aglomeración geográfica.

Se demuestra que la calidad objetiva cuando es conocida por el consumidor tiene un amplio impacto en el precio, lo que confirma que cuando los consumidores tienen el mismo *ránking*, todos estarán dispuestos a pagar más por los productos mejores (Shaked y Sutton, 1982).

Se demuestra también la existencia de una relación positiva entre diferenciación horizontal y precio, predicha por los modelos de diferenciación del área de Organización Industrial (D'Aspremont y otros, 1971). Cuando un hotel ofrece una combinación de servicios única (ej. golf y playa, o golf y congresos etc.) respecto a los competidores de su localidad, entonces habrá un segmento de clientes que esté dispuesto a pagar un precio superior por esa combinación que encaja mejor con sus necesidades. Por lo tanto, cuando el hotel es el mejor de su localidad u ofrece una combinación de servicios única respecto a sus rivales podrá fijar un precio superior a sus rivales menos diferenciados.

Para la diferenciación geográfica nuestros resultados confirman la predicción realizada desde la perspectiva de la literatura sobre economías de aglomeración, la cual indicaba que una menor distancia geográfica puede dar lugar a un mayor precio debido a las externalidades de demanda (Marshall, 1920). Nuestros resultados muestran que en el sector hotelero español se compete menos intensamente en la medida en que haya competidores más próximos. La robustez de los resultados obtenidos, confirma que los hoteles que se sitúan a una mayor distancia geográfica (bien respecto a los 5 o 10 competidores más cercanos, o respecto al competidor de la misma categoría más cercano), deberán bajar sus precios. En este sector se puede aplicar el lema de que “tu vecino es tu amigo” en el sentido de que la presencia de competidores cercanos permitirá aumentar el atractivo de la zona y aumentar así la disposición a pagar del cliente. Este resultado también se puede explicar porque existan determinadas zonas dentro de las localidades que sean preferidas por los turistas, por lo que los hoteles situados en esas zonas podrán fijar precios superiores.

En este estudio también se muestra que la diferenciación está relacionada a precios superiores cuando las condiciones competitivas son más adversas (mayor número de competidores o menor número de contactos multimercado). Así, se muestra que en aquellos mercados en los que el número de competidores es mayor, los hoteles de mayor categoría podrán fijar un precio superior respecto a los menos diferenciados.

Se demuestra también que en aquellas condiciones en las que el hotel se enfrenta a una mayor intensidad competitiva, porque no posea contactos multimercado, podrá subir precios si dispone de un elevado nivel de diferenciación vertical u horizontal. Por el contrario, un mayor número de contactos multimercado ayudará a las empresas menos diferenciadas a subir precios.

En la literatura sobre contacto multimercado se había considerado el efecto en precios de la similaridad estratégica y del contacto multimercado, pero no su interacción (Gimeno y Woo, 1996). Nuestros resultados ayudan a profundizar en esa relación, al confirmar que los contactos multimercado contribuyen a subir precios cuando las empresas tienen un bajo nivel de diferenciación vertical o son horizontalmente más similares entre sí, ya que pueden reconocer más fácilmente las estrategias de las demás empresas y tienen mayor capacidad de disuasión (Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999).

Este resultado es en nuestra opinión particularmente importante, puesto que demuestra que una cadena puede aumentar precios aumentando el solape de mercados con sus empresas competidoras con las que es similar en servicios horizontales. De acuerdo con este argumento se podría esperar una presencia cada vez mayor de cadenas muy similares entre sí. Se necesita más investigación y un estudio longitudinal para estudiar en detalle si en el sector hotelero español la presencia cada vez más amplia de cadenas con mayor contacto multimercado ha influido en el nivel de diferenciación horizontal existente entre los hoteles.

4. EL IMPACTO DE LA DIFERENCIACIÓN EN LOS BENEFICIOS

4.1. Resultados fundamentales

Para testar la relación entre la diferenciación y la rentabilidad de los hoteles hemos recogido datos sobre los resultados de cada hotel individual que no estuviese diversificado en otras actividades, lo cual reduce sustancialmente la muestra, que pasa a estar formada por 250 hoteles. La tabla 21 presenta las medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables de nivel 1 y nivel 2 utilizadas en este estudio.

Un requisito para utilizar el análisis HLM es que la variable dependiente de interés posea una varianza significativa entre grupos (Hofmann, 1997). Para evaluar esta condición realizamos un análisis ANOVA con el Resultado Bruto de Explotación por habitación como variable dependiente y la pertenencia a localidad como variable independiente. Los resultados proporcionan evidencia de la existencia de varianza significativa entre localidades ($\tau_{00}=2.35$; $\chi^2=114.31$, $gl=60$, $p\text{-valor}<0.001$). El coeficiente intraclass (ICC) es 16.85%. Es decir, un 16.85% de la varianza del Resultado Bruto de Explotación por habitación se puede explicar por las distintas características de las localidades. Por lo tanto se justifica el análisis HLM.

Una condición necesaria para testar las interacciones entre niveles (es decir la moderación del número de competidores de la localidad en la relación entre las variables de diferenciación y el resultado bruto de explotación por habitación) es que las pendientes de la relación entre las variables de diferenciación y el precio varíen entre localidades. Los resultados revelan que no existe varianza significativa en las pendientes: categoría (varianza $U1=.31$, $\chi^2[59]=39.7$, $p>.34$), diferenciación horizontal (varianza $U1=1.20$, $\chi^2[59]=53.9$, $p>.19$), diferenciación geográfica (varianza $U1=.51$, $\chi^2[59]=61.75$, $p>.10$).

En este análisis centramos las variables de nivel 1 en torno a la media del grupo, siguiendo la recomendación de Bryk y Raudenbusch (1992), aunque los resultados son similares a los obtenidos con las variables sin centrar.

TABLA 21

Descriptivos impacto de la diferenciación en rentabilidad

Nivel 1 N = 250

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.RBEHab (en miles de €)	3,59	3,78													
2.Precio T.Alta (en €)	111,78	50,33	,390**												
3.Tamaño	111,28	84,41	-,099	,016											
4.Antigüedad	13,97	14,14	-,133*	-,259**	,100										
5.Categoría	3,05	,78	,249**	,602**	,185**	-,273**									
6.Estrellas implícitas	3,06	,66	,279**	,561**	,218**	-,301**	,774**								
7.Diferenciación horizontal 5	,74	,59	,050	,087	,106	-,173**	,298**	,369**							
8.Diferenciación horizontal 10	,91	,58	,011	,088	,128*	-,143*	,310**	,384**	,967**						
9.Diferenciación horizontal respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,62	,67	,056	,046	,021	-,083	,210**	,324**	,777**	,756**					
10.Diferenciación geográfica 5	,52	,72	-,091	,165*	-,089	-,077	,240**	,178**	,185**	,174**	,119				
11.Diferenciación geográfica 10	,69	,86	-,087	,167*	-,073	-,066	,235**	,179**	,179**	,212**	,137*	,969**			
12. Diferenciación geográfica respecto al competidor de la misma categoría más cercano	,47	,66	-,090	,086	-,076	-,069	,123	,159*	,237**	,218**	,167*	,762**	,683**		
13.Media contactos multimercado	,84	2,36	,096	,036	-,073	-,026	,154*	,165**	,099	,117	,045	,011	,011	,051	
14.Nº Hoteles de la misma categoría.	23,29	22,25	,119	,245**	,104	-,073	,070	,014	-,377**	-,428**	-,406**	-,153*	-,172**	-,228**	-,184**

Nivel 2

	Media	DS	1	2
1.Número de competidores	34.73	37.21		
2. Viajeros (en millones)	0.5420	0.84305	0.87**	
3.Estancia	2.91	1.75	0.26**	0.07
N	60			

Estimamos el siguiente modelo jerárquico lineal:

$$RBE_{ij} = \beta_{0j} + \beta_1 Antiguedad_i + \beta_2 CMultimercado_i \\ + \beta_{3j} DifVertical_{ij} + \beta_{4j} DifHorizontal_{ij} + \beta_{5j} DifGeografica_{ij} + \beta_{6j} DifVert * CMultimercado_{ij} + \\ \beta_{7j} DifHorizontal * CMultimercado_{ij} + \beta_{8j} DifGeográfica * CMultimercado_{ij} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} N^{\circ} Competidores_j + \gamma_{02} Viajeros_j + \gamma_{03} Es tan cia_j + u_{0j}$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31} N^{\circ} Competidores_j + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \gamma_{41} N^{\circ} Competidores_j + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51} N^{\circ} Competidores_j + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + u_{7j}$$

$$\beta_{8j} = \gamma_{80} + u_{8j}$$

La existencia de varianza significativa entre localidades nos permite continuar con los siguientes análisis. La tabla 22 resume los resultados de los análisis HLM realizados para testar las hipótesis 4a, 4b, 4c, 6 y 7.

TABLA 22

Resultados HLM, variable dependiente Resultado Bruto de Explotación por habitación^a

		1 ⁴⁸	2	3	4	5	6	7	8	9
γ_{00}	Constante	4.29***	4.23***	4.24***	4.23***	4.22***	4.21***	4.23***	4.16***	4.14***
γ_{10}	Antigüedad	-.29	-.12	-.11	-.12	-.12	-.15	-.11	-.04	-.04
γ_{20}	Media de contactos multimercado	.14	.04	.08	.04	.04	.04	.04	.04	.03
γ_{30}	Categoría (H4a)	+	1.14***	1.10***	1.14***	1.16***	1.62***	1.14***	1.21***	1.16***
γ_{40}	DifHorizontal 5 (H4b)	+	-.36	-.34	-.36	-.37	-.42	-.36	-.53	-.68
γ_{50}	DifGeográfica 5 (H4c)	-	-1.17***	-1.19***	-1.17***	-1.16***	-1.15***	-1.17***	-1.16	-1.23***
γ_{90}	Categoría x multimercado (H7)	-		-.09						
γ_{100}	Dif Horizont x multimercado (H7)	-			.01					
γ_{110}	Dif Geogra x multimercado (H7)	-				.08				
	Dif Horizontal ²									1.96*
	R ² nivel 1		0.5%	6.14%	6.14%	6.14%	6.14%			7.42%
γ_{01}	NºCompetidores	.02	.02+	.02+	.02+	.02+	.02+	.02+	.02+	.02+
γ_{02}	Viajeros	-.29	-.25	-.25	-.25	-.25	-.25	-.25	-.25	-.26
γ_{03}	Estancia	-.49***	-.45***		-.45***	-.45***	-.45***	-.45***	-.45***	-.44**
				.45***						
γ_{31}	Categoría x Nº Competidores(H6)	+					-.00			
γ_{41}	DifHorizontal x Nº (H6)	+						-.00		
γ_{51}	Dif Geográfica X Nº (H6)	+							-.01**	
	R ² nivel 2		55.99%							

^aNivel 1 n= 250 hoteles; Nivel 2 n=60 localidades, la variable antigüedad fue transformada en logaritmos antes de realizar los análisis.

Respecto a las variables de control se observan las relaciones esperadas. Existe una relación negativa entre la antigüedad del hotel y su rentabilidad. Además, la media de contactos multimercado tiene un efecto positivo aunque poco significativo (p-valor<0.1). Se observa que los hoteles situados en destinos turísticos vacacionales (larga estancia) obtienen una rentabilidad inferior que los hoteles situados en destinos con

⁴⁸ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar. Las interacciones están calculadas con las variables previamente centradas.

menor estancia. Esta fuerte relación puede estar indicando que los hoteles de “playa” tienen un problema de baja rentabilidad.

En cuanto a los resultados de los análisis, en primer lugar, las hipótesis 4a y 4b predicen una relación positiva y significativa entre la diferenciación vertical, horizontal y la rentabilidad. El coeficiente significativo y positivo de la variable categoría confirma la primera hipótesis. Por el contrario, no se observa una relación significativa entre la diferenciación horizontal y la rentabilidad. La hipótesis 4c predice una relación negativa entre la diferenciación geográfica y la rentabilidad. El coeficiente negativo y significativo de la variable diferenciación geográfica confirma la hipótesis 4c. Al igual que en el análisis de la relación entre los tipos de diferenciación y los precios, se confirma la importancia de la diferenciación vertical y de la aglomeración geográfica en la rentabilidad de un hotel.

En segundo lugar, examinamos la interacción del número de competidores de la localidad en la relación entre los tres tipos de diferenciación y el resultado bruto de explotación por habitación. Una condición necesaria para testar estas interacciones es que las pendientes de la relación entre las variables de diferenciación y la rentabilidad varíen entre localidades. Los resultados revelan que no existe varianza significativa en las pendientes, pero aún así vamos a comprobar esa relación. La hipótesis 6 predice una moderación positiva del número de competidores en la relación entre las variables de diferenciación y la rentabilidad. El coeficiente negativo de la interacción entre el número de competidores y la diferenciación geográfica no permite confirmar la hipótesis, al encontrar que la diferenciación geográfica es menos rentable a medida que aumenta el número de competidores de la localidad.

En tercer lugar, analizamos las interacciones de la media de contactos multimercado en la relación entre los tres tipos de diferenciación y el resultado bruto de explotación por habitación. La hipótesis 7 predecía una moderación negativa. Los resultados tampoco proporcionan evidencia que permita confirmar estas hipótesis, puesto que ninguno de los coeficientes de las interacciones es significativo.

4.2. Resultados de la mediación

Para testar las hipótesis 5a, 5b y 5c que predecían una mediación del precio en la relación entre la diferenciación y la rentabilidad, seguimos las recomendaciones de Baron y Kenny (1986):

En primer lugar, realizamos una regresión en la que la variable dependiente es el precio y las independientes las variables de diferenciación vertical, horizontal y geográfica. En segundo lugar, estimamos una regresión en la que la variable dependiente es el Resultado Bruto de Explotación por habitación y las independientes las variables de diferenciación vertical, horizontal y geográfica. En tercer lugar, introducimos en esta última regresión el precio como variable independiente para mostrar cuál será el efecto de la diferenciación si controlamos por el precio. Finalmente, realizamos el test de Sobel, en el que la hipótesis nula es que el efecto indirecto es igual a cero. Estos análisis se muestran en la siguiente tabla (Tabla 23).

TABLA 23
Resultados HLM, test de mediación

	Var dependiente Logprecio		Variable dependiente RBEHab			
	B	s.e	B	se	B	se
Constante	4.67***	.06	4.22***	.51	4.34***	.53
Antigüedad	-.04***	.01	-.11	.24	.09	.26
Media contactos multimercado	.00	.00	.04	.11	-.03	.10
Categoría	.33***	.02	1.14***	.26	.26	.41
Dif Horizontal 5	.04	.03	-.36	.50	-.61	.61
Dif. Geográfica 5	-.01	.01	-1.16***	.26	-1.16**	.31
NºCompetidores	.00*	.00	.01+	.01	.01	.01
Viajeros	.04	.04	-.24	.39	.08	.49
Estancia	-.06***	.01	-.45**	.11	-.46	.12
Logprecio					3.30**	1.15
N	250					

+ p < .10; * p < .05** p < .01*** p < .001

Los resultados muestran que el efecto de la diferenciación vertical en la rentabilidad está completamente mediado por el efecto en precio. El test de Sobel⁴⁹ confirma esta mediación (z=2.96). Para la diferenciación horizontal y geográfica no se observa que el precio medie en la relación entre diferenciación y rentabilidad. El test de Sobel para la diferenciación horizontal (z=1.29) y geográfica (z=-.99) es no significativo. Por lo tanto, sólo se confirma la hipótesis 5a.

⁴⁹ z-value = $a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$

4.3. Análisis alternativos

En un análisis posterior introducimos la diferenciación horizontal al cuadrado para testar si la relación entre la diferenciación horizontal y la rentabilidad es no lineal. En el capítulo de hipótesis vimos cómo algunos autores habían propuesto una relación de la diferenciación y la rentabilidad en forma de U invertida (Deephouse, 1999). Al introducir la diferenciación horizontal al cuadrado en el análisis, el coeficiente obtenido es significativo y positivo, lo que indica que la diferenciación horizontal tiene un impacto en la rentabilidad sólo cuando toma valores muy altos (Tabla 22).

Hemos realizado varios análisis alternativos para comprobar la robustez de los resultados obtenidos. En primer lugar, hemos realizado un análisis de regresión ordinaria con efectos fijos por localidad, obteniéndose unos resultados similares a los presentados inicialmente, excepto para la interacción entre el número de competidores y el grado de diferenciación geográfica que pasa a ser no significativa (Tabla 24).

TABLA 24

Resultados regresión ordinaria con efectos fijos por localidad, variable dependiente Resultado Bruto de Explotación por Habitación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Constante	3.28***	.16	3.41***	.18	-.52	4.09***	.59	-.68	-.57
Antigüedad	-.33	-.14	-.13	-.14	-.14	-.19	-.16	-.11	-.13
Media de contactos multimercado	.15	.05	.10	.06	.05	.04	.05	.06	.05
Categoría (H4a)		1.04**	1.00**	1.05**	1.07**	1.15**	1.04**	1.09**	1.06**
DifHorizontal 5 (H4b)		-.03	-.02	-.05	-.05	-.06	.03	-.10	-.22
DifGeográfica 5 (H4c)		-1.17**	-1.19**	-1.16**	-1.16**	-1.14**	-1.17**	-.95*	-1.21**
Categoría x contactos multimercado (H6)			-.11						
Dif Horizont x contactos multimercado (H6)				-.05					
Dif Geogra x contactos multimercado (H6)					.12				
Horizontal ²									1.58*
Categoría x N° Competidores (H7a)						-.00			
Dif Horizontal x N° Competidores (H7b)							-.00		
Dif Geográfica X N° Competidores(H7b)								-.01	
R ²	.171	.221	.218	.217	.218	.221	.218	.226	.235

+ p < .10; * p < .05** p < .01*** p < .001

En segundo lugar, se realizó el mismo análisis pero cambiando la variable de diferenciación vertical por una variable continua obtenida a partir de una regresión logística ordinal donde la variable dependiente era la categoría y las independientes todos los servicios verticales ofrecidos por el hotel (estrellas implícitas). Los resultados obtenidos tras realizar el análisis muestran una evidencia similar al presentado anteriormente (Tabla 25).

TABLA 25
Resultados HLM, variable dependiente RBE^a

		1 ⁵⁰	2	3	4	5	6	7	8	9
γ_{00} Constante		4.29***	4.04***	4.02***	4.04***	4.04***	4.08***	4.04***	4.04***	3.99***
γ_{10} Antigüedad		-.29	-.02	.01	-.01	-.02	-.09	-.03	.01	.04
γ_{20} Media de contactos multimercado		.14	.05	.11	.06	.05	.03	.04	.05	.04
γ_{30} Estrellas implícitas (H4a)	+		1.98***	1.93***	1.99***	2.00***	2.44**	1.98***	1.89***	1.84***
γ_{40} DifHorizontal 5 (H4b)	+		-.95	-.94	-.95+	-.96	-.87	-.85	-.92	-1.08+
γ_{50} DifGeográfica 5 (H4c)	-		-1.04***	-1.03***	-1.04***	-1.03***	-1.10***	-1.04***	-.24	-1.13***
γ_{60} Estrellas implícitas x multimercado (H6)	-			-.21						
γ_{70} DifHorizontal x multimercado (H6)	-				-.03					
γ_{80} DifGeográfica x multimercado (H6)	-					-.00				
Horizontal ²										1.75*
R^2 nivel 1		0.5%	7.41%	7.41%	7.41%	7.41%				8.26%
γ_{01} N°Competidores		.02	.02	.02	.02	.02	.02	.02	.02	.02+
γ_{02} Viajeros		-.28	-.09	-.08	-.09	-.09	-.12	-.10	-.09	-.19
γ_{03} Estancia		-.49**	-.41**	-.39**	-.40**	-.40**	-.41**	-.41**	-.41**	-.39**
γ_{31} Estrellas implícitas x N°Competidores (H7a)	+						-.01			
γ_{41} DifHorizontal x N°Competidores (H7b)	+							-.00		
γ_{51} DifGeográfica x N°Competidores (H7b)	+								-.01*	
R^2 nivel 2		55.9%								

^aNivel 1 n= 250 hoteles; Nivel 2 n=60 localidades, la variable antigüedad fue transformada en logaritmos antes de realizar los análisis

+ p < .10; * p < .05 ** p < .01 *** p < .001

⁵⁰ Variables nivel 1 centradas en torno a la media del grupo, variables nivel 2 sin centrar. Las interacciones están realizadas con las variables previamente centradas.

En tercer lugar, se testó el mismo modelo pero con distintas variables de diferenciación y de competencia (Tabla 26). La diferenciación vertical se midió en función de las estrellas implícitas, mientras que la diferenciación horizontal y geográfica se midió en función del competidor de la misma categoría más cercano y el nivel de competencia como el número de hoteles de la misma categoría que compiten en la misma localidad. Los resultados son similares a los presentados anteriormente en la tabla 22, excepto para la interacción entre la diferenciación geográfica y el número de competidores que en este caso no es significativa.

TABLA 26

Resultados Regresión ordinaria, variable dependiente Resultado Bruto de Explotación por habitación

	1 ⁵¹	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Constante	4.28***	.23	.45	.28	.20	-.13	.28	.11	1.40	1.47
Antigüedad	-.38	-.13	-.13	-.13	-.11	-.13	-.13	-.09	-.14	-.06
Media de contactos multimercado	.15	.07	.13	.13	.07	.09	.07	.07	.17	.16
Estrellas implícitas (H4a)		1.56**	1.49**	1.56***	1.56***	1.61***	1.58***	1.57***	1.28*	1.29*
DifHorizontal al competidor más cercano (H4b)		-.24	-.23	-.34	-.26	-.23	-.11	-.29	-.34	-.35
DifGeográfica al competidor más cercano (H4c)		-1.18**	-1.17**	-1.14**	-1.13**	-1.19**	-1.29**	-1.19**	-	-
Estrellas implícitas x contactos multimercado (H6)			-.10						1.15**	1.13*
Dif Horizont x contactos multimercado (H6)				-.19					-.37	-.38
Dif Geogra x contactos multimercado (H6)					.08				-.36	-.37
Dif Horizontal ²									.19	.19
Competidores de la misma categoría	-.02	-.04+	-.04+	-.04+	-.04+	-.03	-.05*	-.04*	-.07*	-.07*
Estrellas implícitas x Competidores (H7a)						-.02			-.31	-.31
DifHorizontal x Competidores (H7b)							-.03		-.02	-.02
DifGeográfica x Competidores (H7b)								-.04+	-.04+	-.04+
								-.01	-.02	-.02
R ²	.172	.230	.226	.23	.226	.231	.237	.229	.23	.229

+ p < .10; * p < .05** p < .01*** p < .001

⁵¹ Efectos fijos por localidad no mostrados en la tabla de resultados.

Finalmente, se testó el mismo modelo pero cambiando las variables de diferenciación horizontal y geográfica por las distancias a los 10 competidores más cercanos. Los resultados de este análisis son similares. Además, se testaron los mismos modelos pero modificando la variable que indica la competencia dentro de la localidad. Al introducir el índice *Herfindahl* en lugar del número de competidores, los resultados principales no varían. Tampoco varían los resultados si en lugar del número de hoteles utilizamos el número de empresas (número de cadenas y número de hoteles independientes) como medida de competencia.

En conclusión, los análisis alternativos realizados con distintas medidas de diferenciación y de competencia muestran un grado aceptable de robustez de los resultados principales obtenidos. La diferenciación vertical y horizontal tienen un impacto positivo en rentabilidad, que en el caso de la diferenciación vertical está totalmente mediado por el precio, mientras que la diferenciación geográfica tiene un impacto negativo en precios y rentabilidad. Sin embargo, los resultados alternativos no ofrecen evidencia adicional de la interacción encontrada entre el número de competidores y la diferenciación geográfica, por lo que este resultado debe acogerse con mayor cautela.

4.4. Discusión e implicaciones

Los test empíricos proporcionan evidencia de la relación entre diferenciación y rentabilidad no es similar para los distintos tipos de diferenciación. Los resultados muestran que la diferenciación vertical está asociada positivamente con la rentabilidad y que esta relación está completamente mediada por el efecto de los precios. Los hoteles de categoría superior obtienen una mayor rentabilidad por habitación, porque son capaces de fijar precios muy superiores al resto de hoteles, lo cual es consistente con la literatura existente (Jing, 2006).

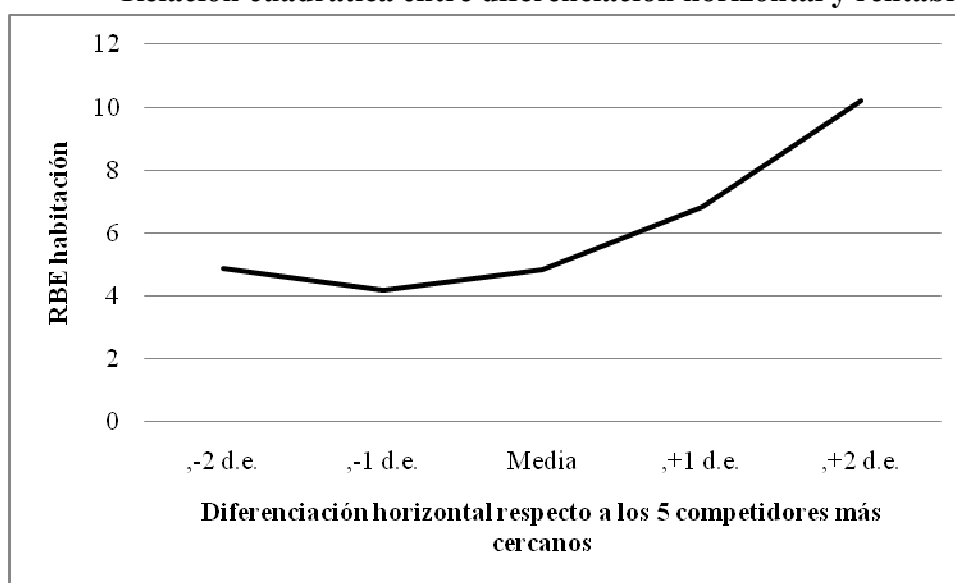
Por otra parte, los resultados muestran que la distancia geográfica estará asociada a una menor rentabilidad. Los hoteles más rentables serán los que se localicen geográficamente próximos. Este resultado apoya la literatura sobre aglomeración geográfica y es coherente con otros estudios empíricos realizados en el sector hotelero (Chung y Kalnins, 2001; Canina y otros, 2005). Aún así, es necesario un estudio longitudinal de la rentabilidad de los hoteles para comprender en mayor profundidad si

la aglomeración geográfica está asociada a una mayor rentabilidad tal y como hemos demostrado para el año 2005.

Además, la evidencia empírica aportada en este estudio muestra cómo la diferenciación horizontal tiene una relación no lineal con la rentabilidad. La figura 4 muestra que para bajos niveles de diferenciación horizontal no hay apenas relación entre la diferenciación horizontal y la rentabilidad, sin embargo, cuando la diferenciación horizontal es alta, un pequeño incremento tendrá un mayor impacto en la rentabilidad. Este resultado confirma la hipótesis central de nuestro estudio que predecía que la diferenciación horizontal tiene un impacto positivo en la rentabilidad del hotel, si bien la relación sólo se observa para los valores más altos de diferenciación horizontal.

FIGURA 4

Relación cuadrática entre diferenciación horizontal y rentabilidad

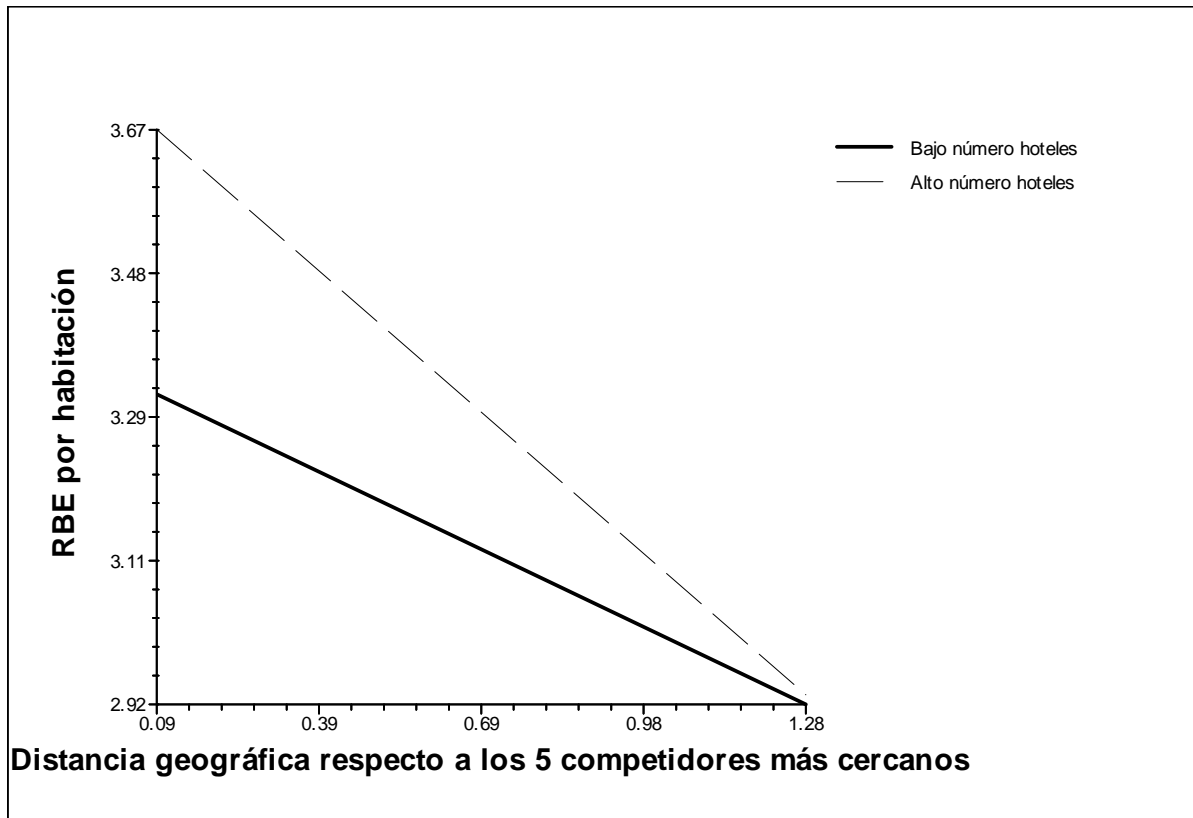


La moderación del número de competidores en la relación entre la diferenciación geográfica y la rentabilidad muestra un signo negativo (Figura 5). Cuanta más competencia exista en una localidad menor será la rentabilidad de los hoteles que se distancien geográficamente de los demás. Este resultado evidencia de nuevo la presencia de economías por la aglomeración de hoteles. Los hoteles que se localizan geográficamente próximos unos de otros podrán disminuir costes y en consecuencia, obtener una mayor rentabilidad. Cuando existen muchos rivales en la localidad, será más rentable para los hoteles situarse próximos a otros para aprovecharse del acceso a la

demanda y menores costes. Tal y como expresamos anteriormente, la falta de evidencia en los resultados alternativos indica que esta interacción debe ser acogida con cautela.

FIGURA 5

Interacción del número de competidores en la relación entre diferenciación geográfica y el Resultado Bruto de Explotación por habitación



Finalmente, los resultados no muestran evidencia de la existencia de moderación de los contactos multimercado en la relación entre diferenciación y rentabilidad. Esta falta de significatividad se puede deber principalmente a que la muestra utilizada es mucho más pequeña que la empleada para el análisis de precios.

CAPITULO 6: Discusión de los resultados y contribuciones del estudio

1. CONCLUSIONES

En esta tesis se analizan varios temas referentes al concepto de diferenciación sobre los que no existe consenso en la literatura. En primer lugar, se abordó el tema de la definición de la diferenciación y de sus tipos. Se definió la diferenciación en los siguientes términos: “un producto o una empresa están diferenciados cuando los consumidores muestran una mayor preferencia por un producto que por otros”. Además, se identificaron la diferenciación vertical y horizontal, como los principales tipos de diferenciación. En este estudio se incorporó la diferenciación geográfica como un atributo de diferenciación importante dentro del sector hotelero, el cual puede ser tanto horizontal como vertical.

A través de la revisión de la literatura realizada en las áreas de Organización Industrial, Márketing y Estrategia, se identificaron las principales variables determinantes de la existencia y el grado de diferenciación. Entre todas estas variables, se identificó la rivalidad competitiva como uno de los determinantes sobre los que existía escasa investigación empírica y que además mostraba resultados contrapuestos. Esta tesis contribuye, por lo tanto, a esta escasa literatura empírica mostrando la relación entre los tres tipos de diferenciación (vertical, horizontal y geográfica) y distintas medidas de competencia (número de competidores y contactos multimercado).

Finalmente, se estudió la relación entre los tres tipos de diferenciación y el impacto en precios y resultados, actuando como moderadores las dos medidas de competencia propuestas (número de competidores y contactos multimercado), debido a que también se advirtió la escasa investigación empírica sobre cuáles son las consecuencias de distintos tipos de diferenciación y las condiciones en las que la diferenciación puede ser más rentable.

1.1. Relación entre el número de competidores y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica

Para comprender la relación entre el número de competidores y el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica de un hotel utilizamos una muestra de 1.972 hoteles en 80 localidades turísticas en España. Los resultados obtenidos con distintas medidas de diferenciación vertical (categoría o estrellas implícitas),

diferenciación horizontal y geográfica (diferenciación respecto a los 5 y 10 competidores de la localidad más cercanos, o diferenciación respecto al competidor de la misma categoría y localidad más cercano) y distintas medidas de competencia (número de competidores de la localidad, número de competidores de la misma categoría y localidad, índice Herfindahl de la localidad) son muy similares, lo que muestra la robustez de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que en las localidades en las que existe un mayor número de competidores, los hoteles eligen un nivel de calidad superior y un nivel de diferenciación horizontal y geográfica inferior que si el hotel está en una localidad con menor número de competidores.

Cuando analizamos la relación entre la calidad del hotel y el número de competidores al que se enfrenta dentro de la localidad observamos que existe una relación positiva. Es decir, cuantos más competidores posee el hotel, mayor será la calidad ofrecida. Este resultado es coherente con la evidencia obtenida para otros sectores de servicios como hospitales y banca (Dranove y White, 2004; Mazzeo, 2003; Cohen y Mazzeo, 2004) y confirma nuestra hipótesis de que los hoteles al enfrentarse a un mayor número de competidores ofrecerán una mayor calidad para atraer a más consumidores y evitar así la competencia en precios.

En segundo lugar, al analizar la relación entre la diferenciación horizontal y el número de competidores observamos que los hoteles se diferencian menos horizontalmente ante un aumento del número de competidores. Este resultado muestra que en la industria hotelera, ante un aumento del número de competidores predomina el efecto cuota al efecto competencia; es decir, los nuevos hoteles elegirán no diferenciarse respecto a los competidores, bien para conseguir acceder a la demanda o bien para reducir costes (Tirole, 1988). Este resultado es contrario al esperado como explicamos a continuación.

En la hipótesis argumentábamos que en el sector hotelero, al aumentar el número de competidores los hoteles aumentarían su grado de diferenciación horizontal con el fin de evitar competir en precios. Sin embargo, hemos obtenido resultados justamente opuestos. Aunque inicialmente consideramos que no existían economías por la aglomeración de hoteles en la dimensión horizontal, dado que en la literatura apenas se

han explorado este tipo de economías, creemos que su existencia explica el resultado obtenido. Cuando los hoteles de una localidad ofrecen unos servicios horizontales similares están reduciendo los costes de búsqueda de información para los clientes a los que va dirigida esa oferta, lo que puede contribuir a reducir sus costes para acceder a la demanda. La especialización del destino turístico en torno a determinados servicios horizontales permite atraer a un determinado segmento de demanda, y por esta razón, los hoteles al ofrecer unos servicios horizontales similares a los de sus competidores incurren en unos menores costes por acceder a esa demanda.

Finalmente, cuando examinamos la relación entre la diferenciación en el espacio geográfico y el número de competidores, observamos la existencia de una relación negativa. Los resultados indican que los hoteles se diferencian geográficamente menos cuando el número de competidores aumenta. Este resultado corrobora nuestra hipótesis en la que predecíamos que un aumento del número de competidores estaría relacionado con una disminución de la diferenciación geográfica respecto a los competidores debido a la existencia de economías por aglomeración geográfica.

En la literatura sobre el sector hotelero se ha considerado que la aglomeración geográfica de hoteles puede disminuir sus costes al compartir determinadas infraestructuras comunes o también puede atraer demanda al reducir los costes de búsqueda de información para los potenciales clientes (Baum y Haveman, 1997). Este resultado es coherente con estudios previos realizados sobre las decisiones de entrada en la industria hotelera, en los cuales se mostraba que los nuevos hoteles elegían localizarse geográficamente próximos a sus rivales (Baum y Haveman, 1997; Urtasun, 2001).

Sin embargo, nuestros resultados son opuestos a los obtenidos por Netz y Taylor (2002) en la industria de gasolineras de Los Angeles, en donde encontró que un aumento del número de competidores estaba relacionado con una mayor distancia geográfica entre estaciones de servicio. En nuestra opinión, esta divergencia de resultados se debe fundamentalmente a que en la industria de gasolineras el consumidor puede fácilmente comparar los precios entre gasolineras próximas, debido a que los precios están bien visibles y el producto es muy homogéneo, lo que da lugar a que la proximidad geográfica esté asociada a una intensa rivalidad en precios, mientras que en el sector

hotelero, el hotel puede diferenciarse en otras dimensiones, lo que dificulta la comparación de los precios. Además, en el sector hotelero existen economías por la aglomeración geográfica que compensan la mayor intensidad competitiva que se produce por la proximidad geográfica.

El resultado obtenido muestra que la tendencia de los hoteles hacia la diferenciación para evitar caídas de precios (efecto competencia) puede ser contrarrestada por la existencia de economías de aglomeración (efecto cuota). Por lo tanto, aunque los hoteles tengan tendencia hacia la diferenciación para evitar la competencia en precios, si existen determinadas economías por la localización en el mismo punto del espacio geográfico o de producto, entonces los nuevos competidores elegirán no diferenciarse respecto a los competidores, bien para conseguir acceder a la demanda o bien para reducir costes (Tirole, 1988).

Nuestros resultados también pueden indicar que en localidades con muchos competidores pueden existir unos altos costes de búsqueda de información para el consumidor. El sector hotelero se caracteriza por ser un producto heterogéneo que requiere inspección personal (Fischer y Harrington, 1996). Además, el producto hotelero es parte de un consumo secuencial del producto turismo, que integra el transporte, entretenimiento, etc., lo cual complica su valoración; por lo que el potencial cliente debe invertir tiempo y esfuerzo en localizar aquel hotel que se adapte mejor a sus preferencias. Por eso, en la medida en que aumenta el número de empresas, puede ser más difícil para el consumidor reunir y comparar toda la información (Satterthwaite, 1979). En la medida en que los hoteles eligen un bajo grado de diferenciación horizontal y geográfica, cuando existen muchos competidores disminuyen los costes de búsqueda de información del cliente, aumentando la probabilidad de que el cliente elija el hotel. Por ejemplo, si el potencial cliente está buscando un hotel en Madrid y conoce algunas calles principales (ej. Castellana) buscará primero en esa zona conocida, por lo que la aglomeración geográfica puede atraer demanda.

1.2. Relación entre contacto multimercado y diferenciación vertical, horizontal y geográfica

Nuestros resultados muestran que aquellos hoteles con mayor contacto multimercado, es decir, que se enfrentan a una menor intensidad competitiva, compiten con una mayor calidad y un menor grado de diferenciación horizontal respecto a sus competidores.

En nuestra primera hipótesis argumentamos que cuando un hotel que pertenece a una cadena se sitúa en una localidad en la que compite con otras cadenas con las que tiene muchos contactos multimercado, puede tener un incentivo a no aumentar mucho su nivel de calidad, ya que esto provocará reacciones en el resto de los mercados en los que se encuentra (ej. ofertas de otros servicios) aumentando los costes para todos. Sin embargo, los resultados muestran que las cadenas hoteleras con alto contacto multimercado ofrecen una calidad mayor que los hoteles con bajos contactos multimercado.

Este resultado indica que las cadenas hoteleras aumentan su calidad en aquellas localidades en las que se encuentran con otras cadenas hoteleras con las que coinciden en otros mercados, mientras que invierten menos en calidad en aquellas localidades en las que se encuentran con hoteles independientes o cadenas hoteleras locales. Este resultado es opuesto al encontrado en la industria de líneas aéreas, en donde se mostró que un aumento del contacto multimercado estaba asociado a una menor calidad del servicio (ej. puntualidad) (Prince y Simon, 2009).

La evidencia empírica encontrada puede indicar que cuando existe una situación de menor presión competitiva fruto de un mayor contacto multimercado, las cadenas hoteleras compiten fundamentalmente para conseguir una mayor cuota de mercado, por lo que tendrán un incentivo para ofrecer el servicio que todos los clientes valoren más, es decir el servicio de máxima calidad. También puede estar indicando que cuando los hoteles se enfrentan a una menor intensidad competitiva fruto de una mayor capacidad de coordinación, abandonan la lucha en precios para enfocarse en la lucha en diferenciación y, concretamente, en la oferta de una mayor calidad que les permita atraer una mayor cuota de mercado. En la literatura encontramos evidencia de que en otras industrias se ha producido este cambio. Un ejemplo es la industria de comida para animales domésticos (Collis, 1991), en la cual, tras un período en el que las grandes

empresas aumentaron sus contactos multimercado, prosiguió una etapa de introducción de productos de alta calidad. Así como los mercados de los rivales se solapan más entre sí, la agresividad de sus acciones (fundamentalmente, una reducción de precios, que es la acción que más se ha estudiado en la literatura) disminuirá a causa del riesgo que conlleva una reacción agresiva en todos los demás mercados. En este entorno menos agresivo, la competencia puede cambiar desde la lucha en precios hacia la inversión en mejorar la calidad de los productos, es decir de diferenciación vertical. Necesitaríamos un estudio longitudinal para conocer si en el sector hotelero se puede haber producido esta relación de causalidad, y por lo tanto, efectivamente la presencia de cadenas hoteleras con una mayor presencia multimercado puede haber causado una mayor calidad de la planta hotelera. Para profundizar en la relación entre el contacto multimercado y la calidad, se podría plantear un estudio posterior en el que se analizase si un mayor contacto multimercado incentiva la prestación de un servicio de mayor calidad.

En cuanto a la relación entre el contacto multimercado y la diferenciación horizontal, el resultado obtenido confirma nuestra hipótesis: la ausencia de competencia en precios elimina el efecto de competencia por lo que las empresas reducirán su diferenciación horizontal para atraer clientes de sus rivales. Este resultado ofrece evidencia del “principio de diferenciación mínima” de Hotelling, según el cual en ausencia de competencia en precios, cada empresa podrá arrebatar cuota de mercado al elegir el mismo posicionamiento que las empresas competidoras. Cuando los hoteles poseen muchos contactos multimercado eligen ofrecer una menor diferenciación horizontal. Este resultado indica que los hoteles eligen competir por los mismos segmentos de clientes (ej. golf, playa, congresos...) en aquellas localidades en las que se encuentran con otros competidores con los que tienen una gran familiaridad porque también coinciden en muchos otros mercados y por lo tanto, saben que no van a competir agresivamente en precios. Aunque no hemos encontrado ningún artículo en el que se relacione la diferenciación horizontal y los contactos multimercado, los resultados obtenidos son afines a los encontrados por Salvanes, Steen y Sørsgard (2005) y Borenstein y Netz (1999) quienes mostraban que ante la ausencia de competencia en precios debido a la facilidad de colusión o a una regulación de precios, el grado de diferenciación horizontal era menor.

En conclusión, los resultados obtenidos nos permiten comprender mejor la situación de diferenciación del sector hotelero en España. A nivel general encontramos que las dos medidas tradicionalmente utilizadas en la literatura para indicar una mayor competencia dentro de un sector: número de competidores (o concentración del mercado) y bajo número de contactos multimercado, tienen el efecto opuesto en el grado de diferenciación. Observamos que los hoteles tienen una mayor calidad cuantos más competidores existen y más contactos multimercado poseen; una mayor diferenciación horizontal, cuantos menos competidores existen y menos contactos multimercado poseen y una mayor diferenciación geográfica cuantos menos competidores hay en el mercado. Aunque los hoteles tengan tendencia hacia la diferenciación para evitar la competencia en precios derivada de un aumento del número de competidores, si existen determinadas economías por la localización en el mismo punto del espacio geográfico o de producto, entonces los nuevos competidores elegirán no diferenciarse respecto a los competidores, bien para conseguir acceder a la demanda o bien para reducir costes (Tirole, 1988). Además, si un aumento del número de competidores de la misma categoría o de la localidad implica un aumento de los costes de búsqueda de información para el consumidor y de dificultad para elegir, entonces la aglomeración geográfica y la similitud en servicios horizontales facilita al cliente su elección.

1.3. Relación entre el precio y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica

Para comprender la relación entre el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica de un hotel y sus precios utilizamos una muestra de 1.889 hoteles establecidos en 80 localidades turísticas. Los resultados obtenidos han mostrado ser bastante robustos ante la utilización de distintas medidas de diferenciación y de competencia, así como de la técnica estadística utilizada.

En primer lugar, la evidencia empírica encontrada muestra que los hoteles de mayor calidad y mayor diferenciación horizontal tienen capacidad para fijar precios superiores, lo que confirma las hipótesis planteadas. En la literatura económica se indica que los productos de mayor calidad tendrán un precio mayor al de los productos de menor calidad debido a que todos los consumidores tienen el mismo ranking de preferencias y están dispuestos a pagar más por los productos mejores (Shaked y Sutton, 1982). Estos resultados muestran que los consumidores estarán más dispuestos a pagar por la calidad objetiva en la medida en que conocen la categoría del hotel, la cual les ofrece una

información bastante completa sobre el tipo de servicio que van a recibir; ya que de no ser así, el cliente utilizaría otros atributos para valorar la calidad (Tellis y Wernerfelt, 1987). Además, nuestros resultados muestran que la diferenciación vertical es el tipo de diferenciación que tiene un mayor impacto en el precio.

En segundo lugar, el análisis muestra que un hotel diferenciado horizontalmente podrá subir precios respecto a uno menos diferenciado al adaptarse mejor a las preferencias de algunos consumidores. Este resultado confirma la predicción teórica, según la cual la ventaja fundamental de la diferenciación horizontal es la relajación de la competencia directa en precios (D'Aspremont y otros, 1979). Este resultado es particularmente importante en la medida en que en la literatura habíamos encontrado escasa investigación empírica en torno a los efectos de la diferenciación horizontal.

En tercer lugar, nuestros resultados confirman que los hoteles más diferenciados geográficamente fijan precios inferiores. Este resultado indica que en el sector hotelero existen economías por la aglomeración geográfica en el sector hotelero. En este sector, estar cerca de otros hoteles es bueno al aumentar el atractivo de la zona y subir precios. No encontramos en la literatura ningún estudio en el que se analice directamente la relación entre el precio y la distancia geográfica a los competidores, aunque en la literatura existe evidencia que muestra que la aglomeración geográfica de hoteles con determinadas características está relacionada con precios más altos para todos los hoteles que compiten en esa zona (similar código postal) (Kalnins y Chung, 2004; Canina y otros, 2005).

Además, la evidencia muestra que los hoteles más diferenciados verticalmente podrán subir más los precios cuando las condiciones competitivas sean más adversas (mayor número de competidores y menor número de contactos multimercado). Los resultados muestran que son los hoteles con bajos contactos multimercado los que tienen una mayor capacidad de subir precios por la diferenciación vertical y horizontal. También se muestra que los hoteles de categorías más altas pueden fijar precios superiores cuando aumenta el número de competidores en el mercado.

Encontramos que los hoteles independientes (con bajo número de contactos multimercado) fijan precios más altos por la calidad que los hoteles con mayor número

de contactos multimercado. Por el contrario, los contactos multimercado ayudan a subir precios a los hoteles de categorías más bajas. Por lo tanto, la diferenciación vertical estará unida a precios más altos cuando el hotel se enfrente a unas condiciones de mayor intensidad competitiva (menores contactos multimercado). Aquellos hoteles que tengan facilidad para coordinar sus precios debido a que posean muchos mercados en común, se beneficiarán más de ese poder de mercado cuando tengan una calidad más baja. Sin embargo, ese poder de mercado no le permitirá aumentar tanto sus precios para categorías altas. Los hoteles que compiten con alta calidad hemos mostrado que fijan precios superiores, por lo que no competirán agresivamente en precios entre ellos. Si los hoteles de alta categoría iniciasen guerras de precios entre ellos, atraerían a otros clientes de categorías más bajas, lo que podría disminuir su capacidad para atraer a los clientes de rentas altas, ocasionando un daño en su reputación. Sin embargo, los hoteles de categorías inferiores sí pueden iniciar guerras de precios y ser más agresivos entre ellos, por esa razón para este tipo de hoteles el incremento del número de contactos multimercado puede ser un mecanismo más eficaz para evitar la competencia en precios.

Encontramos también que los hoteles con un bajo número de contactos multimercado fijan precios más altos por la diferenciación horizontal que los hoteles con mayor número de contactos multimercado. Por el contrario, los contactos multimercado contribuyen a subir precios cuando los hoteles son más similares horizontalmente entre sí, ya que pueden reconocer más fácilmente las estrategias de las demás empresas y tienen mayor capacidad de disuasión (Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, 1999).

Estos dos últimos resultados nos indican que las cadenas hoteleras con mucha presencia multimercado tienen poder de mercado que les permite subir precios aún cuando sus hoteles no ofrezcan una alta diferenciación vertical y horizontal. Este resultado consideramos que es particularmente importante puesto que demuestra que una cadena puede aumentar los precios de sus hoteles aumentando el solape de mercados con las cadenas competidoras, y en la medida en que ese solape es mayor, el efecto de la diferenciación en precios será menor.

1.4. Relación entre la rentabilidad y la diferenciación vertical, horizontal y geográfica

Para comprender la relación entre el grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica de un hotel y su rentabilidad utilizamos una muestra de 250 hoteles establecidos en 60 localidades turísticas. Los resultados obtenidos han mostrado ser bastante robustos ante la utilización de distintas medidas de diferenciación y de competencia, así como de la técnica estadística utilizada.

La evidencia encontrada permite afirmar que los tres tipos de diferenciación no tienen un impacto similar en la rentabilidad por habitación de los hoteles. La diferenciación vertical tiene un efecto lineal positivo, la diferenciación horizontal un efecto cuadrático positivo, mientras que la diferenciación geográfica tiene un efecto lineal negativo.

Los resultados confirman nuestra expectativa de que en sectores con altos costes fijos y en los que el cliente valora el aumento de calidad, como es el sector hotelero, la diferenciación vertical es rentable, tal y como señala la teoría (Jing, 2006). Además, mostramos que el efecto de la diferenciación vertical en la rentabilidad está completamente mediado por el precio, es decir las empresas que ofrecen una mayor calidad obtienen una mayor rentabilidad a través de un aumento de precios.

El efecto cuadrático de la diferenciación horizontal muestra que para bajos niveles de diferenciación no existe ningún efecto en la rentabilidad probablemente porque el mayor precio asociado a una mayor diferenciación provoca que los clientes cambien a otros hoteles que le ofrecen una combinación de atributos muy parecida pero que sean más baratos, por ello cuando existe baja diferenciación horizontal el incremento de precios se anula con la pérdida de cuota y mayores costes, de ahí que los hoteles moderadamente diferenciados no tengan una rentabilidad distinta. Sin embargo, cuando el nivel de diferenciación horizontal es alto, el hotel podrá no sólo subir precios sino captar y fidelizar a un segmento de demanda que valora esa oferta única.

Finalmente, el efecto negativo de la diferenciación geográfica en la rentabilidad muestra que los hoteles más alejados de sus competidores además de establecer precios inferiores, pueden tener dificultad para captar demanda y mantener unos costes bajos. Este resultado confirma nuestra hipótesis. Nuestra evidencia es similar a la encontrada

por Urtasun (2001) en su tesis doctoral al analizar la relación entre la rentabilidad y distintas medidas de distancia geográfica para 41 hoteles de la ciudad de Madrid. Nuestros resultados muestran que los hoteles situados geográficamente más próximos son capaces de fijar precios superiores y obtener además una mayor rentabilidad. Por lo tanto, la aglomeración geográfica de los hoteles no es percibida de forma negativa por el consumidor, ni aumenta la competencia en precios.

En conclusión la evidencia empírica muestra que los tres tipos de diferenciación considerados en este estudio no tienen un efecto similar en precios y en rentabilidad. Empíricamente, mostramos que las empresas son mucho más rentables en la medida en que ofrecen un mayor valor para todos los clientes, es decir si ofrecen una mayor calidad, en comparación a si ofrecen servicios valiosos sólo para algunos clientes (diferenciación horizontal). Nuestros resultados muestran que el modo principal para ser rentable consiste en aumentar la diferenciación vertical, es decir la preferencia de todos los consumidores por los servicios que ofrece la empresa. Esta idea refuerza la evidencia empírica encontrada por Ethiraj y Zhu (2009) quienes demostraron que la diferenciación vertical es la estrategia que permite a las empresas seguidoras superar en rentabilidad a las empresas innovadoras. Por lo tanto, la diferenciación vertical es la estrategia de diferenciación que proporciona a las empresas una mayor capacidad para fijar precios superiores a los de su competencia y una mayor rentabilidad.

2. IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS

Los análisis realizados permiten realizar una serie de recomendaciones para los directivos de los hoteles. La evidencia encontrada permite aconsejar a los directivos hoteleros la inversión en mayor calidad como una vía para aumentar precios y rentabilidad, especialmente cuando el hotel compite en un entorno más competitivo (muchos competidores y bajo número de contactos multimercado). La diferenciación horizontal es también una vía para aumentar precios y beneficios pero se puede esperar un impacto mucho menor en la rentabilidad.

Además, la evidencia muestra que los hoteles independientes o cadenas hoteleras locales (que son los que tienen un menor contacto multimercado) invierten relativamente menos en calidad que las cadenas hoteleras que poseen muchos contactos

multimercado. Este resultado puede indicar una pérdida de competitividad de los hoteles independientes, que quizás posean menos recursos para invertir en una mejora de la calidad. Dado el impacto en precios y rentabilidad de la calidad, recomendaríamos principalmente a los directivos de los hoteles independientes disminuir esa brecha de calidad respecto a las cadenas hoteleras para seguir garantizando su competitividad en el futuro. Los resultados muestran además que esa inversión en calidad por parte de los hoteles con menor número de contactos multimercado les va a permitir elevar más sus precios. Este resultado indica que los clientes tienen una mayor disposición a pagar por la calidad de aquellos hoteles independientes o con presencia sólo local, debido a que son únicos en comparación con la mayor homogeneidad de los hoteles que operan con mucha mayor presencia multimercado. Pero también estos resultados pueden indicar que las cadenas hoteleras más grandes y con mayor presencia multimercado pueden estar disfrutando de economías de alcance que les permitan ofrecer precios más bajos por la misma calidad que los hoteles independientes. Esto supondría una seria amenaza para la viabilidad de los hoteles independientes o cadenas hoteleras locales.

La moderación negativa del número de contactos multimercado en la relación entre el precio y la diferenciación vertical, nos permite recomendar a los directivos de las cadenas hoteleras que una estrategia tendente a aumentar la presencia en los mercados de los competidores será más eficaz en la medida en que los hoteles sean de categorías inferiores.

También, hemos mostrado como los hoteles independientes o cadenas hoteleras locales (que poseen pocos contactos multimercado) están más diferenciadas horizontalmente respecto a sus competidores. Esta diferenciación horizontal les ayuda a dirigirse a segmentos de clientes distintos, por lo que pueden elevar algo sus precios y su rentabilidad, pero tal y como hemos visto, esa subida de precios es mucho menor de la que estaría relacionada con una mejora de la calidad. Encontramos, sin embargo, que las cadenas hoteleras con muchos contactos multimercado se diferencian menos horizontalmente, lo que puede indicar que buscan atraer a los mismos segmentos de clientes que sus rivales directos y a los que ofrecen una mayor calidad. Esta última estrategia parece ser la más recomendable para este sector.

Nuestros resultados también muestran que los hoteles independientes están más diferenciados geográficamente respecto a las cadenas con mayor presencia multimercado. Esta mayor diferenciación geográfica contribuye a que estos hoteles no puedan fijar precios más altos y además su rentabilidad sea menor. Dado que la relocalización de un hotel es costosa, nuestra recomendación se dirige hacia aquellos emprendedores que quieran establecer un nuevo hotel. Estos emprendedores deben ser conscientes de que la localización es clave y que la inversión en una zona nueva o alejada del resto de la infraestructura hotelera, puede acarrear más costes para acceder a la demanda. Las mejoras en los sistemas de transporte dentro de las ciudades pueden haber influido en que el cliente ya no valore el hotel en función de su cercanía a su lugar de trabajo, reunión u ocio, sino que valore más la localización en determinadas calles o lugares en las que exista infraestructura hotelera y que por ello, le ofrecen determinadas garantías de seguridad y tranquilidad. Este resultado puede ser también aplicable a los gestores de ciudades que deben planificar dónde localizar los servicios hoteleros que se deben ofrecer. Los peores resultados en precios y rentabilidad de los hoteles que se sitúan a una mayor distancia geográfica de sus competidores permite recomendar a los directivos que analicen bien sus decisiones de localización, principalmente cuando se trata de establecer un hotel a las afueras o en zonas nuevas.

Finalmente, la relación negativa encontrada entre la antigüedad del hotel y sus precios y resultados (aunque este efecto menos significativo), permiten reconocer que son los hoteles nuevos o reformados recientemente los que tienen capacidad para fijar precios superiores y obtener una mayor rentabilidad. Estos resultados permiten también recomendar la remodelación de las instalaciones como una vía para aumentar el precio y la rentabilidad del hotel.

3. LIMITACIONES

Una de las primeras limitaciones de nuestro estudio es la generalización de resultados en primer lugar a toda la planta hotelera del país y en segundo lugar a otros sectores. El análisis de diferencia de medias de la muestra analizada en comparación con la muestra inicial de hoteles de los 135 destinos turísticos, indica que la muestra no es aleatoria. Dado que sólo estamos considerando las localidades turísticas más grandes, podemos tener dificultad para generalizar los resultados a otro tipo de localidades en los que la importancia turística es menor. El sector hotelero tiene algunas peculiaridades como la existencia de altos costes de relocalización y una competencia segmentada geográficamente y por tipo de producto (competencia localizada). Por ello puede ser difícil generalizar los resultados a otro tipo de sectores en los que no se den estas circunstancias.

La segunda limitación de nuestro estudio es la consideración de sólo algunos de los atributos que pueden dar lugar a una situación de diferenciación. Obviamente la diferenciación puede deberse a otros atributos que el consumidor valore (ej. marca, calidad del servicio) por lo que es preciso más investigación que nos permita explorar cuál es la relación entre competencia y otras bases de diferenciación, y el impacto en precios y beneficios de estos otros elementos potencialmente diferenciadores.

La tercera limitación de nuestro estudio es la consideración de los precios de guía oficial y no reales. Aunque hemos mostrado la alta correlación entre los precios de la guía y los del catálogo del tour operador, es cierto que la popularización de herramientas de revenue management y la mayor utilización de internet como canal de ventas, pueden haber dado lugar a que cada vez exista una brecha mayor entre los precios publicados a principios de año y los precios que día a día van estableciendo los hoteles en su web o agencias de viaje online. Una futura línea de investigación puede considerar el análisis de estos precios.

La cuarta limitación se refiere a la medida de diferenciación horizontal. En este estudio hemos considerado que los hoteles se diferencian horizontalmente cuando eligen ser distintos a sus competidores en alguno de los servicios no asociados por ley a la

categoría del hotel. Estos atributos a los que hemos denominado “horizontales” consideramos que no reflejan en toda su amplitud las adaptaciones que realizan los hoteles a los gustos de distintos clientes. Por ejemplo, la cadena NH hoteles ha creado una habitación “Woman Style” que incorpora elementos diseñados especialmente para la mujer. Otros hoteles ofrecen una mayor adaptación a las familias (ej. habitaciones cuádruples, parques infantiles, clubs de entretenimiento etc.). La medida de diferenciación horizontal que hemos empleado se refiere a la distancia euclídea en determinados servicios que pueden reflejar una mayor adaptación a los gustos de un segmento de clientes: playa, montaña, congresos, golf etc. Aunque hemos intentado localizar más información sobre las características peculiares de cada establecimiento, nos ha sido imposible mejorar esta medida.

La quinta limitación se refiere a la medida de diferenciación geográfica considerada. Aunque la distancia euclídea en el espacio geográfico ha sido la medida tradicionalmente utilizada en la literatura para medir la diferenciación espacial (Baum y Haveman, 1997; Netz y Taylor, 2002), sin embargo hemos mostrado como puede no reflejar bien las preferencias de los clientes. En el sector hotelero hemos comprobado como una disminución de la diferenciación geográfica puede estar asociada a precios superiores debido a que los clientes prefieran determinadas áreas geográficas de las ciudades que por su atractivo atraigan a más hoteles. Por lo tanto, una mayor distancia al competidor no está relacionada con una mayor preferencia del consumidor.

4. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

En la revisión de la literatura ha quedado patente que se necesita más investigación teórica y empírica en el área de Estrategia sobre estrategias de diferenciación.

Sería necesario un estudio longitudinal para analizar relaciones de causalidad y así comprender mejor el efecto del aumento del número de competidores y del contacto multimercado en las decisiones de diferenciación vertical, horizontal y geográfica. Este estudio se podría complementar con un análisis acerca de la evolución de la calidad del servicio hotelero.

Una de las áreas que empíricamente está poco explorada se refiere a las decisiones de diferenciación de las cadenas hoteleras. En nuestro estudio hemos comprobado como el grado de diferenciación de un hotel independiente no es igual al de un hotel que pertenece a una cadena con muchos contactos multimercado. Una futura línea de investigación podría explorar las decisiones de establecimiento de nuevos hoteles por parte de cadenas hoteleras y su impacto en precio y en rentabilidad.

Otra de las áreas que requiere una investigación mucho más profunda es la relación entre las estrategias de diferenciación, precio y rentabilidad. Por una parte, es preciso realizar un estudio longitudinal que permita corroborar los resultados obtenidos, especialmente que las estrategias de diferenciación horizontal y vertical tienen un impacto positivo en precios y rentabilidad. Por otra parte, se podrían explorar las interacciones entre las estrategias de diferenciación para comprender si el impacto de un tipo de diferenciación depende de si la empresa está diferenciada en otras dimensiones. Además, se podrían incorporar otras medidas de diferenciación (ej. marca).

En esta tesis se ha considerado únicamente el efecto de variables moderadoras relacionadas con la intensidad competitiva, pero se puede explorar el efecto moderador de otras variables (ej. crecimiento de la demanda).

ANEXO 1: Localidades turísticas analizadas en nuestro estudio

	SI	NO		SI	NO		SI	NO
Adeje	X		Gandía	X		Santa Eulalia del Rio		X
Albacete	X		Gijón	X		Santa Margalida		X
Albarracín		X	Granada	X		Santander	X	
Alcudia		X	Jaca	X		Santanyi		X
Algeciras	X		Jérez de la Frontera	X		Santiago de Compostela	X	
Alicante	X		Lanjarón		X	Santillana del Mar		X
Almería	X		Las Palmas de Gran Canaria	X		Sanxenxo		X
Almuñecar	X		León	X		Segovia	X	
Antequera	X		Llanes	X		Sevilla	X	
Arcos de Frontera	X		Lleida	X		Sitges	X	
Arnuero		X	Lloret de Mar	X		Son Servera		X
Arona		X	Llucmajor		X	Soria	X	
Avila	X		Logroño	X		Sta Cruz de Tenerife	X	
Barbate	X		Lugo	X		Suances		X
Barcelona	X		Madrid	X		Tarifa		X
Benalmádena	X		Málaga	X		Tarragona	X	
Benasque		X	Malgrat de Mar	X		Teruel	X	
Benavente		X	Marbella	X		Tías		X
Benicassim	X		Mérida	X		Toledo	X	
Benidorm	X		Mogán		X	Tordesillas		X
Bilbao	X		Mojácar		X	Torremolinos	X	
Burgos	X		Monachil		X	Torrevieja	X	
Cabrales		X	Murcia	X		Tossa de Mar		X
Caceres	X		Muro		X	Ubeda	X	
Cádiz	X		Naut Arant		X	Valencia	X	
Calella	X		Nerja	X		Vall de Boi		X
Calviá		X	Níjar		X	Valladolid	X	
Cambrils	X		O Grove		X	Vielha e Mijaran		X
Cangas de Onís		X	Oviedo	X		Vigo	X	
Capdepera		X	Pájara		X	Villaviciosa	X	
Cartagena	X		Palencia	X		Vitoria	X	
Castell-Platja di Aro		X	Palma de Mallorca	X		Zamora	X	
Castellón de la Plana	X		Pamplona	X		Zaragoza	X	
Cazorla		X	Peñíscola		X			
Chiclana de la Frontera		X	Pollenca		X			
Chipiona		X	Puerto de la Cruz	X				
Ciutadella de Menorca		X	Ribadeo		X			
Comillas		X	Ribadesella		X			
Conil de la Frontera		X	Ronda	X				
Córdoba	X		Roquetas de Mar		X			
Coruña	X		Roses	X				
Cudillero		X	Rota	X				
Cuenca	X		Salamanca	X				
Denia	X		Sallent de Gallego		X			
Donostia San Sebastián	X		Salou	X				
Eivissa		X	San Bartolomé de Tirajana		X			
El Puerto de Santa María	X		San Roque		X			
Elche	X	X	San Vicente de la Barquera		X			
Estepona		X	Sant Antoni de Portmany	X				
Fuengirola		X	Sant Llorenç de Cardassar		X			

ANEXO 2: Frecuencia de las características de los hoteles pertenecientes a las 135 localidades turísticas españolas

Características Hoteles	Frecuencia	%
Playa	1447	41,87
Balneario	21	0,61
Alta Montaña	116	3,36
Sitio Céntrico	2335	67,56
Sitio Pintoresco	1356	39,24
Edificio singular	394	11,40
Garaje	1290	37,33
Parking	1923	55,64
Accesible minusválidos	1786	51,68
Servicio médico	1646	47,63
Admite tarjetas	3131	90,60
Cambio de moneda	2024	58,56
Caja fuerte	2483	71,85
Guardería	243	7,03
Sala de reunión	1553	44,94
Traducción	392	11,34
Admite perros	649	18,78
Servicio Habitaciones	580	16,78
Calefacción	2919	84,46
Jacuzzi	467	13,51
Aire acondicionado	2342	67,77
Suites	1319	38,17
Teléfono	3218	93,11
Televisión	2994	86,63
Video	315	9,11
Internet	752	21,76
Fax	62	1,79
Antena	2635	76,24
Minibar	1376	39,81
Secador	1823	52,75
Peluquería	351	10,16
Bar	3018	87,33
Discoteca	250	7,23
Tiendas	494	14,29
Jardín	2044	59,14
Piscina	1583	45,80
Piscina climatizada	580	16,78
Tenis	473	13,69
Squash	105	3,04
Golf	293	8,48
Minigolf	11	0,32
Sauna	711	20,57
Gimnasio	692	20,02
Alquiler de Bicicletas	541	15,65
Sala de congresos	383	11,11

ANEXO 3: Grado de diferenciación vertical, horizontal y geográfica media para cada destino turístico

	Categoría	Serv5hor	Dist5GeoL		Categoría	Serv5hor	Dist5GeoL
Adeje	3,78	1,334	869,53	Cuenca	3,22	1,599	1023,60
Albacete	2,75	1,106	529,36	Denia	2,45	1,476	1270,13
Albarracín	2,00	1,049	.	Donostia San Sebastián	2,96	1,212	585,60
Alcudia	3,14	1,126	.	Eivissa	2,74	,978	.
Algeciras	3,17	1,529	642,59	El Puerto de Santa María	3,15	1,491	907,43
Alicante	2,75	,685	751,53	Elche	2,60	1,735	.
Almería	2,79	,583	360,59	Estepona	3,62	1,709	.
Almuñécar	2,30	1,184	644,90	Fuengirola	2,89	1,078	.
Antequera	2,92	1,505	659,68	Gandía	2,90	,942	752,75
Arcos de Frontera	1,77	1,148	640,41	Gijón	2,62	,717	596,09
Arnuero	.	.	.	Granada	2,92	,678	358,48
Arona	3,69	1,071	.	Jaca	2,07	1,012	237,00
Avila	2,77	,989	559,76	Jérez de la Frontera	2,96	,931	680,61
Barbate	1,71	1,488	608,19	Lanjarón	2,08	,993	.
Barcelona	2,97	,358	355,09	Las Palmas de Gran Canaria	3,35	1,183	565,83
Benalmádena	3,44	,852	331,63	León	3,43	,815	721,54
Benasque	2,13	1,462	.	Llanes	2,36	1,102	208,66
Benavente	2,60	1,699	.	Lleida	2,67	,886	717,14
Benicassim	2,43	1,218	905,52	Lloret de Mar	2,88	,641	142,80
Benidorm	2,77	,395	165,39	Llucmajor	2,78	,875	.
Bilbao	3,24	1,236	544,24	Logroño	3,25	,893	577,99
Burgos	3,10	,792	908,78	Lugo	2,07	1,065	1108,15
Cabrales	2,00	,786	.	Madrid	3,53	,438	687,15
Caceres	2,60	,869	421,84	Málaga	2,69	,773	1046,65
Cádiz	3,25	1,170	1499,65	Malgrat de Mar	2,79	,607	193,08
Calella	2,57	,638	136,29	Marbella	3,51	1,155	1026,99
Calviá	3,15	,588	.	Mérida	3,20	1,122	421,98
Cambrils	3,12	1,138	1353,76	Mogán	3,20	2,027	.
Cangas de Onís	2,14	,823	.	Mojácar	3,00	1,259	.
Capdepera	2,93	,993	.	Monachil	2,17	1,450	.
Cartagena	2,88	1,364	1341,38	Murcia	2,84	,770	505,46
Castell-Platja di Aro	2,82	1,074	.	Muro	3,67	1,357	.
Castellón de la Plana	2,92	,614	1232,40	Naut Arant	2,75	1,056	.
Cazorla	2,11	1,246	.	Nerja	2,73	1,185	554,88
Chiclana de la Frontera	3,79	1,455	.	Níjar	2,70	1,207	.
Chipiona	2,50	1,492	.	O Grove	2,22	,988	.
Ciudadella de Menorca	3,00	1,048	.	Oviedo	2,83	,652	412,70
Comillas	2,78	1,442	.	Pájara	3,50	1,773	.
Conil de la Frontera	2,69	1,082	.	Palencia	2,63	,691	585,35
Córdoba	2,66	,802	503,51	Palma de Mallorca	3,01	,614	356,34
Coruña	3,00	1,053	740,53	Pamplona	2,87	,835	605,30
Cudillero	1,77	1,000	.	Peñíscola	2,10	,577	.

Pollença	3,00	1,017	.	Vitoria	2,44	1,100	843,40
Puerto de la Cruz	3,42	,977	218,38	Zamora	3,25	1,597	1064,88
Ribadeo	2,00	1,431	.	Zaragoza	2,97	,568	293,41
Ribadesella	2,19	,800	.				
Ronda	2,56	1,026	238,45				
Roquetas de Mar	3,69	1,334	.				
Roses	2,70	1,066	537,93				
Rota	3,29	1,973	1033,07				
Salamanca	2,86	,577	289,68				
Sallent de Gallego	2,70	1,416	.				
Salou	3,04	,686	339,96				
San Bartolomé de Tirajana	3,68	1,415	.				
San Roque	3,00	1,883	.				
San Vicente de la Barquera	1,87	1,247	.				
Sant Antoni de Portmany	2,54	,887	686,55				
Sant Llorenç de Cardassar	3,16	,841	.				
Santa Eulalia del Rio	2,73	,732	.				
Santa Margalida	3,07	1,078	.				
Santander	2,85	1,133	553,34				
Santanyí	3,12	,998	.				
Santiago de Compostela	2,67	,754	437,19				
Santillana del Mar	2,80	,656	.				
Sanxenxo	2,04	,385	.				
Segovia	2,77	1,011	669,22				
Sevilla	2,95	,479	573,51				
Sitges	2,53	,806	211,65				
Son Servera	2,93	1,156	.				
Soria	2,88	1,262	991,90				
Sta Cruz de Tenerife	2,85	,863	365,75				
Suances	2,55	1,189	.				
Tarifa	2,16	1,173	197,23				
Tarragona	2,93	1,181	905,89				
Teruel	2,67	,974	549,99				
Tías	3,82	1,380	.				
Toledo	2,93	,927	452,50				
Tordesillas	2,71	1,507	.				
Torremolinos	3,08	,996	316,00				
Torrevieja	2,40	1,384	3134,69				
Tossa de Mar	1,97	,678	.				
Ubeda	2,78	1,128	461,78				
Valencia	3,29	,667	483,07				
Vall de Boi	2,09	1,555	.				
Valladolid	3,16	1,068	740,46				
Vielha e Mijaran	2,32	,887	.				
Vigo	2,24	,671	525,77				
Villaviciosa	2,33	1,174	178,81				

ANEXO 4: Análisis de regresión logística para la variable categoría

Para analizar cuáles son los servicios que ayudan a predecir la pertenencia a una determinada categoría realizamos una regresión logística ordinal. La variable categoría es una variable ordinal que indica la calidad del hotel siendo 1 la calidad más baja y 5 la más alta. Para este caso la utilización de regresión multinomial no es eficiente porque no tiene en cuenta la información extra implícita en el orden natural de la variable dependiente (Kennedy, 2003). Tampoco en este caso se podría aplicar mínimos cuadrados ordinarios (OLS) dado que la categoría 1, 2, 3...5 representa un *ránking* y por tanto, la diferencia entre 1 y 2 no puede ser tratada de manera equivalente a la diferencia entre 2 y 3.

La legislación sobre las características que debe tener un hotel para pertenecer a una categoría nos permite observar que son los servicios del hotel los que influyen en la categoría. Por ello, para estimar cuál sería la probabilidad de pertenecer a una determinada categoría incluimos todos los servicios verticales.

La Tabla 1 resume los resultados de la regresión ordinal logística. Los coeficientes beta informan sobre el impacto que cada variable independiente tiene en la probabilidad de que un hotel esté adscrito a una determinada categoría. Un mayor coeficiente indica una mayor probabilidad de que el hotel esté adscrito a una mayor categoría. En este caso los hoteles que tienen teléfono, minibar, piscina, caja fuerte, secador, sala de reunión, servicio de habitaciones, internet etc. tienen una mayor probabilidad de pertenecer a categorías superiores. Esto implica que estos servicios son los más asociados a las categorías superiores. En conjunto las variables verticales explican el 71% de la categoría, demostrando un buen ajuste del modelo.

Para obtener la nueva variable continua de calidad, se multiplica la probabilidad de pertenecer a cada categoría por la categoría. Esta nueva variable muestra una correlación para toda la base de datos de 0.825***con la variable categoría, indicando por lo tanto una buena validez convergente. Cuando examinamos la correlación entre esta variable y el precio observamos que es un poco menor (.64**) a la observada con la categoría (.66**). Al realizar la correlación para los hoteles de cada categoría observamos una correlación positiva para todas las categorías, lo cual confirma que estamos midiendo la diferenciación vertical de un hotel (Tabla 2).

TABLA 1

Regresión Logística ordinal, variable dependiente= categoría del hotel
N= 3456, 5 categorías de la variable dependiente

	β	Se
Categoría = 1,00	1,61***	,123
Categoría = 2,00	2,95***	,132
Categoría = 3,00	5,01***	,146
Categoría = 4,00	7,45***	,169
Garaje	,12*	,046
Parking	,11*	,044
Serviciomédico	,08	,045
Cambiodemoneda	,29***	,051
Cajafuerte	,59***	,056
Guardería	,06	,084
Saladereunión	,48***	,051
Traducción	,28***	,071
Serviciohabitaciones	,43***	,060
Calefacción	-,01	,065
Aireacondicionado	,33***	,053
Teléfono	,89***	,106
Televisión	,11	,073
Internet	,36***	,058
Fax	,06	,156
Antena	,21***	,056
Minibar	,81***	,058
Secador	,54***	,054
Peluquería	,31***	,078
Bar	,31***	,069
Jardín	,04	,053
Piscina	,63***	,061
Piscinaclimatizada	,31***	,072
Tenis	,03	,069
Squash	-,09	,126
Sauna	,25**	,084
Gimnasio	,28***	,082
R ²	0.71	

a Nota: ** p < 0.01 * p < 0.05

b. Link function Logit

TABLA 2

Correlación precio y estrella implícita

	Categoría	Estrellaimplicita Toda la base	Estrella implícita 1 estrella	Estrella implícita 2 estrellas	Estrella implícita 3 estrellas	Estrella implícita 4 estrellas	Estrella implícita 5 estrellas
Precio	.666**	.639**	.240**	.317**	.289**	.177**	.204**
N	3.180	3.180	385	658	1.211	825	101

ANEXO 5: Medición de la diferenciación horizontal a través de análisis factorial y clúster

Para conseguir comprender las dimensiones horizontales subyacentes realizamos un análisis de componentes principales (Tabla 1) con el que identificamos las 6 dimensiones que eligen los hoteles para diferenciarse horizontalmente: playa, congresos, monumento, montaña, balneario y Minigolf.

TABLA 1
Componentes principales para servicios horizontales

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Comunalidad
Golf	,576	-,037	,016	,035	,026	,358	,464
congresos	,034	,688	,076	-,164	-,102	-,073	,523
Playa	,404	-,513	-,182	-,250	-,286	-,029	,605
Balneario	,135	,037	-,072	,016	,826	,084	,715
Alta montaña	-,084	,087	-,018	,830	,029	,025	,706
Sitio Céntrico	-,423	,158	,173	-,389	,013	,206	,428
Sitio pintoresco	,174	-,194	,525	,483	-,135	,037	,597
Edificio	-,136	,157	,768	-,008	-,098	,149	,666
Admite perros	,148	-,003	,479	-,082	,192	-,248	,356
Jacuzzi	,594	,148	,041	-,105	,051	-,055	,393
Video	,062	,660	-,050	,079	,034	,027	,450
Discoteca	,251	,093	-,302	,057	-,369	,232	,356
Tiendas	,542	,301	-,081	,040	-,295	,057	,483
Mini golf	,080	-,036	-,008	-,024	,033	,864	,755
Alquiler bicicletas	,601	-,149	,050	,051	,094	,036	,398
Autovalor	2.00	1.43	1.34	1.06	1.04	1.02	
Varianza explicada	13%	23%	32%	39%	46%	53%	

A continuación, a través del análisis clúster agrupamos los hoteles similares en sus dimensiones horizontales. Nuestro objetivo es identificar cuáles son los tipos de hoteles que existen en España atendiendo a la combinación de dimensiones horizontales que poseen. Así como existen categorías para cada nivel de calidad, pretendemos obtener las categorías para cada tipo de diferenciación horizontal. A diferencia de la clasificación por calidad, en la cual la categoría superior sería la preferida por todos los consumidores, en el caso de la clasificación horizontal, buscamos una clasificación en la cual todos los clústers puedan ser preferidos por algunos consumidores.

En análisis clúster permite agrupar los hoteles dependiendo de su homogeneidad en los servicios horizontales ofrecidos, esto nos permite identificar los rivales más próximos en esta dimensión. Obtenemos ocho clústers, aunque observamos su difícil interpretación puesto que cada clúster tiene una distinta combinación de características.

TABLA 2

Análisis clúster

Clúster	N	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	368	,83	,03	-,80	,02	-1,06	,22
2	426	-,05	1,90	-,31	-,29	-,01	-,21
3	310	1,8	-,55	,28	-,18	,20	-,26
4	33	1,58	,07	-,63	-,01	6,86	5,95
5	361	-,40	,36	2,17	-,21	-,28	,39
6	807	-,17	-,65	,28	,12	,06	-,30
7	116	-,44	,46	-,09	4,41	,15	,13
8	978	-,58	-,31	-,65	-,36	,14	-,02

TABLA 3

Frecuencia de servicios de cada clúster

	1	2	3	4	5	6	7	8
Golf	62 (17%)	18 4%	144 46%	15 45%	15 4%	8 1%	11 9%	16 2%
congresos	33 (9%)	272 64%	6 2%	2 6%	66 18%	1 0%	2 2%	0 0%
Playa	293 (80%)	48 11%	260 84%	8 24%	45 12%	391 48%	0 0%	402 41%
Balneario	0 (0%)	0 0%	0 0%	21 64%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Alta montaña	0 (0%)	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	116 100%	0 0%
Sitio Céntrico	197 (54%)	336 79%	122 39%	21 64%	327 91%	503 62%	67 58%	761 78%
Sitio pintoresco	151 (41%)	87 20%	166 54%	17 52%	248 69%	590 73%	97 84%	0 0%
Edificio	3 (1%)	11 3%	2 1%	1 3%	357 99%	3 0%	17 15%	0 0%
Admite perros	15 4%	79 19%	119 38%	6 18%	102 28%	301 37%	25 22%	1 0%
Jacuzzi	59 16%	71 17%	187 60%	9 27%	43 12%	23 3%	14 12%	61 6%
Video	19 5%	232 54%	10 3%	4 12%	31 9%	1 0%	17 15%	0 0%
Discoteca	200 54%	28 7%	8 3%	6 18%	2 1%	1 0%	7 6%	1 0%
Tiendas	218 59%	92 22%	87 28%	7 21%	36 10%	15 2%	19 16%	18 2%
Mini golf	0 0%	0 0%	0 0%	12 36%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Alquiler bicicletas	82 22%	27 6%	205 66%	16 48%	35 10%	97 12%	25 22%	53 5%
N	368	426	310	33	361	807	116	978

Los hoteles que pertenecen al mismo clúster son sustitutos directos entre ellos, por este motivo para obtener la diferenciación horizontal calculamos la proporción de hoteles de la localidad y de la misma categoría que no pertenecen al mismo clúster (o tipo) que el hotel de referencia:

$Dif_{horizontal_i} = \frac{N_i - N_k}{N_i}$, donde N_i se refiere al número de hoteles de la misma localidad y categoría que el hotel i , mientras que N_k se refiere al número de hoteles de la misma localidad, categoría y clúster que el hotel i .

El rango de esta variable va de 0 a 1. El valor 1 indica que todos los hoteles de la localidad y misma categoría son de distinto tipo al hotel de referencia, mientras que el valor 0 indica que todos los hoteles pertenecen al mismo tipo y el grado de sustitución entre ellos es total.

ANEXO 6: Medición alternativa de la diferenciación horizontal

Para obtener otra medida de diferenciación horizontal calculamos la proporción de hoteles de la localidad que no poseen los mismos servicios horizontales que el hotel de referencia. Para cada hotel de cada localidad y cada servicio se crea una variable que indica cuántos hoteles no poseen ese mismo servicio dentro de su localidad⁵². Esta cantidad se divide entre el número de hoteles totales. Se obtienen así 15 variables distintas. Para integrarlas en una única variable que indique el grado en el que un hotel no tiene competidores similares sumamos todas las proporciones.

Diferenciación horizontal_j = $\sum_{i=1}^j \frac{N - N_i}{N}$ siendo i cada servicio horizontal que posee el hotel de referencia i = 1...j. Siendo j el conjunto de servicios horizontales que ofrece el hotel de referencia.

N_i es el número de hoteles de la misma localidad que el hotel de referencia que posee el mismo servicio horizontal.

N es el número de hoteles de la localidad.

⁵² Se obtienen tablas de frecuencias para cada localidad del número de hoteles que pertenecen a cada tipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D.A., Jacobson R. 1994. The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*. **31**:191-201.
- Aiken L.S., West S.G. 1991. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA:Sage.
- Akerlof G.A. 1970. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. **84**(3):488-500.
- Aldrich H.E., Fiol C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*. **19**: 645-670.
- Ananth M., DeMicco F.J., Moreo P.J., Howey R.M. 1992. Marketplace lodging needs of mature travelers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **33**(3):12-24.
- Anderson E.T., Simester D. 2008. Does demand fall when customers perceive that prices are unfair: the case of premium pricing for larger sizes. *Marketing Science*. **27**:492-500.
- Anderson J.C., Gerbing D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. **103**(3):411-423.
- Arbel A., Pizan A. 1977. Some determinants of hotel location: the tourists' inclinations. *Journal of Travel Research*. **15**(3):18-22.
- Atkinson A. 1988. Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want? *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. **29**(2):12-14.
- Bailay E.E., Friedlaender A.F. 1982. Market structure and multiproduct industries. *Journal of Economic Literature*. **20**:1024-1048.
- Bain J.S. 1956. *Barriers to new competition*. Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- Bain J.S. 1959. *Industrial Organization*. Wiley, New York.
- Baker J.B., Bresnahan T.F. 1988. Estimating the residual demand curve facing a single firm. *International Journal of Industrial Organization*. **6**(3):283-301.
- Baum J.A.C., Haveman H.A. 1997. Love thy neighbour? Differentiation and agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*. **42**(2):304-338.
- Baum J.A.C., Korn H.J. 1999. Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. *Strategic Management Journal*. **20**:251-278.
- Baum J.A.C., Mezias S. 1992. Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*. **37**:580-604.
- Beal R.M., Yasai-Ardekani M. 2000. Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*. **26**(4):733-762.
- Beath J., Katsoulacos Y. 1991. *The economic theory of product differentiation*. Cambridge University Press.

- Becerra M. 2009. *Theory of the Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. Cambridge University Press.
- Bell D.R., Chiang J., Padmanabhan V. 1999. The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization. *Marketing Science*. **18**(4):504-526.
- Ben-Akiva M., DePalma A., Thisse J. 1989. Spatial competition with differentiated products. *Regional Science and Urban Economics*. **19**:87-102.
- Bensaid B., DePalma A. 1993. Spatial Multiproduct Oligopoly, working paper.
- Bernheim, B.D., Whiston M.D. 1990. Multimarket contact and colusive behaviour. *Rand Journal of Economics*. **21**(1):1-26.
- Berry S., Waldfogel J. 2010. Product quality and market size. *Journal of Industrial Economics*. **58**(1):1-31.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Shaefer S. 2003. *Economics of Strategy*. Wiley. 3 Edition.
- Blois K., Waterschot W.V. 2000. *The Marketing mix as a creator of differentiation*. Oxford textbook of Marketing.
- Bohlman J.D., Golder P.N., Mitra D. 2002. Deconstructing the pioneer's advantage: examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety. *Management Science*. **48**(9):1175-1195.
- Bonanno G. 1987. Location Choice, Product Proliferation and Entry Deterrence. *Review of Economic Studies*. **54**(177): 37-45.
- Borenstein S., Netz J. 1999. Why do all the flights leave at 8 am? Competition and departure time differentiation in airline markets. *International Journal of Industrial Organization*. **17**(5):611-641.
- Boulding W., Lee E., Staelin R. 1994. Mastering the mix: Do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation? *Journal of Marketing Research*. **31**(2):159-172.
- Brander J.A., Eaton J. 1984. Product Line Rivalry. *American Economic Review*. **74**(3): 323-34.
- Bresnahan T.F. 1981. Departures from marginal cost pricing in the American automobile industry. *Journal of Econometrics*. **17**(2):201-227.
- Bryk A.S., Raudenbusch S.W. 1992. *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bucklin R.E., Russell G.J., Srinivasan V. 1998. A relationship between market share elasticities and brand switching probabilities. *Journal of Marketing Research*. **35**:99-113.
- Bull A.O. 1994. Pricing a motel's location. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. **6**(6):10-15.
- Buzzell R.D., Gale B.T. 1987. *The PIMs principles. Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Cabral L. 2000. *Introduction to industrial organization*. Massachusetts Institute of Technology.

- Cadotte E.R., Turgeon N. 1988. Key factor in guest satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. **28**(4):44-49.
- Calori R., Ardisson J.M. 1988. Differentiation strategies in stalemate industries. *Strategic Management Journal*. **9**(3):255-15.
- Campbell D.R., Fiske DW. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*. **56**:81-105.
- Campbell-Hunt C. 2000. What have we learned from generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*. **21**(2):127-145.
- Canina L., Enz C.A., Harrison J.S. 2005. Agglomeration effects and strategic orientations: evidence from the U.S. lodging industry. *Academy of Management Journal*. **48**(4):465-481.
- Carlton D.W., Perloff J.M. 2005. *Modern Industrial Organization*. Pearson.
- Carroll J., Green P. 1997. Psychometric Methods in Marketing Research: Part II, Multidimensional Scaling. *Journal of Marketing Research*. **34**(2):193-204.
- Carter N.M., Stearns T.M., Reynolds P.D., Miller B.A. 1994. New venture strategies theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*. **15**(1):21-41.
- Carvell S.A., Herrin W.E. 1990. Pricing in the hospitality industry: an implicit markets approach. *FIU Hospitality Review*. **8**(2):27-37.
- Caves R.E., Williamson P.J. 1985. What is product differentiation, really? *The Journal of Industrial Organization*. **34**(2):113-132.
- Chamberlin E.H. 1933. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Champsaur P., Rochet J-C. 1989. Multiproduct Duopolists. *Econometrica*. **57**(3):533-57.
- Chen M. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*. **21**(1):100-134.
- Chisholm D.C., Norman G. 2004. Heterogeneous preferences and location choice with multi-product firms. *Regional Science and Urban Economics*. **34**(3):321-339.
- Cho H., Pucik V. 2005 Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*. **26**(6):555-575.
- Chu T. Y., Choi R. 2001. Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. **20**(3):277-297.
- Chung W., Kalnins A. 2001. Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*. **22**:969-988.
- Churchill G.A. 1979. A paradigm for developing better measures of Marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. **16**:64-73.
- Clemons E.K., Il Horn H., Hitt L.M. 2002. Price dispersion and differentiation in online travel: an empirical investigation. *Management Science*. **48**(4):534-549.

- Clewer A., Pack A., Sinclair T. 1992. Price competitiveness and inclusive tourism holidays in European cities. In Jonson, P. and Thomas, B. (eds.). *Choice and Demand in Tourism*. Mansell, London: 123-144.
- Clow K., Garretson J., Kurtz D. 1994. An exploratory study into the purchase process used by leisure travellers in hotel selection. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. **2**(4):53-72.
- Cohen A., Mazzeo M.J. 2007. Market structure and competition among retail depository institutions. *The Review of Economics and Statistics*. **89**(1):60-74.
- Collis. 1991. Cat fight in the pet food industry. *Harvard Business School Case*.
- Comanor W.S., Wilson T.A. 1967. Advertising, market structure and performance. *Review of Economics and Statistics*. **49**(4):423-441.
- Cooper A.C., Folta T.B. 2000. Entrepreneurship and high technology clusters. In Donald L. Sexton and Hans Landstrom (eds.) *Handbook of entrepreneurship*. Blackwell: Oxford. 348-367.
- Craig T. 1996. The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development. *Organization Science*. **7**(3):302-321.
- Cremer H., Thisse J.F. 1991. Location models of horizontal differentiation: a special case of vertical differentiation models. *Journal of Industrial Economics*. **39**(4):383-90.
- Crespi J.M., Marette S. 2009. Quality, sunk costs and competition. *Review of Marketing Science*. **7**(1):1-34.
- Curry D.J., Faulds D.J. 1986. Indexing product quality: issues, theories and results. *Journal of Consumer Research*. **13**(1):134-145.
- D'Aspremont C., Gabszewicz J.J., Thisse J. 1979. On Hotelling's stability in competition. *Econometrica*. **47**:1145-1150.
- D'Aveni R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Danaher P.J., Brodie R.J. 2000. Understanding the characteristics of price elasticities for frequently purchased packaged goods. *Journal of Marketing Management*. **16**(8):917-936.
- Davison M.L. 1983. *Multidimensional scaling*. New York: John Wiley & Sons.
- Day G.S., Wensley R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. **52**(2):1-20.
- De Van, A.S., Saving T.R. 1983. The Economics of Quality. *Journal of Political Economy*. **91**(6):979-1000.
- Deephouse D.L. 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*. **20**(2):147-167.
- Demsetz H. 1973. Industry structure, market rivalry and public policy. *Journal of Law and Economics*. **16**(1):1-9.

- Desai P. 2001. Quality segmentation in spatial markets: when does cannibalization affect product line design? *Marketing Science*. **20**(3):265-283.
- Dess G.G., Davis P.S. 1982. An empirical examination of Porter's (1980) generic strategies. *Academy of Management Proceedings*. 7-11.
- Dess G.G., Davis P.S. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. **27**(3):467-489.
- Dev C.S., Morgan M.S., Shoemaker S. 1999. A positioning analysis of hotel brands. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **36**(6):48-55.
- Dhar T.P., Chavas J., Coterill R., Gould B. 2005. An econometric analysis of brand strategic pricing between Coca Cola and Pepsico. *Journal of Economics and Management Strategy*. **14**(4):905-931.
- Dick A. 2007. Market size, service quality and competition in banking. *Journal of money, credit and banking*. **39**(1):39-81.
- Dickson P.R., Ginter J.L. 1988. Market segmentation, product differentiation, and Marketing strategy. *Journal of Marketing*. **51**(2):1-10.
- DiMaggio P.J., Powell W. 1983. The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. **48**:147-60.
- Dixit A.K., Stiglitz J.E. 1977. Monopolistic competition and optimum product diversity. *The American Economic Review*. **67**(3):297-308.
- Draganska M., Jain D. 2006. Consumer preferences and product line pricing strategies: an empirical analysis. *Marketing Science*. **25**(2):164-174.
- Dranove D., White W.D. 1994. Recent theory and evidence on competition in hospital markets. *Journal of Economics and Management Strategy*. **3**:169-210.
- Dube L., Renaghan L.M. 2000. Creating visible customer value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **41**:62-72.
- Eaton B. 1972. Spatial Competition Revisited. *Canadian Journal of Economics*. **5**(2):268-278.
- Eaton B., Lipsey R. 1976. The Theory of Spatial Pre-emption: Location as a barrier to entry. *Working Paper*.
- Eaton B., Lipsey R. 1978. Freedom of entry and the existence of pure profit. *Economic Journal*. **88**(351):455-469.
- Eaton B.C., Lipsey R.C. 1975. The principle of minimum differentiation reconsidered: some new developments in the theory of spatial competition. *Review of Economic Studies*. **42**:27-49.
- Eaton, B. C., Lipsey, R.C. 1989. Product differentiation, in R. Schmalensee and R. Willig (eds.) *Handbook of Industrial Organization*, vol. I, Norh-Holland.
- Eaton, B., Lipsey, R. 1980. Capital, Commitment, and Entry Equilibrium. Working paper.

- Economides N. 1984. The principle of minimum differentiation revisited. *European Economic Review*. **24**(3):345-368.
- Edwards C.D. 1955. Conglomerate bigness as a source of power. In *Business concentration and price Policy* (NBER conference report). Princeton University Press: Princeton, NJ. 331-352.
- Ellickson P. 2006. Quality competition in retailing: A structural analysis. *International Journal of Industrial Organization*. **24**(3):521-540.
- Ellinger R. 1977. Industrial location behaviour and spatial evolution. *Journal of Industrial Economics*. **25**(4):295-313.
- Ellison G., Glaeser G. 1999. The geographic concentration of industry: does natural advantage explain Agglomeration? *American Economic Review*. **89**(2):311-316.
- Enz C.A., Potter G., Siguaw J.A. 1999. Serving more segments and offering more products. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **40**(6):54-62.
- Espinet J.M., Fluvía M. 2004. Competitividad y precios de los destinos turísticos de la costa española. *Papeles de Economía Española*. **102**:125-140.
- Espinet J.M., Saez M., Coenders G., Fluvía M. 2003. Effect on prices of the attributes of holiday hotels: a hedonic prices approach. *Tourism Economics*. **9**(2):165-177.
- Estelami H., Lehmann D.R., Holden A.C. 2001. Macro-economic determinants of consumer price knowledge: A meta-analysis of four decades of research. *International Journal of Research in Marketing*. **18**(4):341-355.
- Ethiraj S.K., Zhu D.H. 2008. Performance effects of imitative entry. *Strategic Management Journal*. **29**(8):797-817.
- Evans W., Kessides I. 1994. Living by the 'Golden Rule': Multimarket Contact in the U.S. Airline Industry. *Quarterly Journal of Economics*. **109**(2):341-366.
- Feenstra R., Levinsohn J. 1995. Estimating markups and market conduct with multidimensional product attributes. *Review of Economic Studies*. **62**(210):19-52.
- Feinberg R. 1985. "Sales-at-Risk": A test of the mutual forbearance theory of conglomerate behavior. *Journal of Business*. **58**(2):225-241.
- Fernandez N., Marín P.L. 1998. Market power and multimarket contact: some evidence from the Spanish hotel industry. *Journal of Industrial Economics*. **46**(3):301-315.
- Fischer J.H., Harrington J.E. 1996. Product variety and firm agglomeration. *Rand Journal of Economics*. **27**(2):281-309.
- Fornell C., Johnson M., Anderson E., Cha J., Bryant B. 1996. The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*. **60**:7-18.
- Friedman J.W., Thisse J. 1993. Partial collusion fosters minimum product differentiation. *Rand Journal of Economics*. **24**(4):631-645.

- Fuentelsaz L., Gómez J. 2006. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets. *Strategic Management Journal*. **27**(5):477-499.
- Gabszewicz J., Thisse J. 1979. Price competition, quality and income disparities. *Journal of Economic Theory*. **2**(3):340-359.
- Gabszewicz J., Thisse J. 1986. On the nature of competition with differentiated products. *Economic Journal*. **96**(381):160-172.
- Gal-Or E. 1983. Quality and quantity competition. *Bell Journal of Economics*. **14**(2):590-600.
- Garrigós-Simón F.J., Palacios D. 2004. Competitive strategies and firm performance. *Management Research*. 2004. **2**(3):251-269.
- Gasmi F., Laffont J. J., Vuong Q. 1992. Econometric Analysis of Collusive Behavior in a Soft-Drink Market. *Journal of Economics and Management Strategy*. **1**(2):277-311.
- Geistfeld L.V. 1988. The price quality relationship: the evidence we have, the evidence we need. In *the Frontier of Research in the consumer interest*. E.Scott Maynes y otros (eds.), Columbia (MO): American Council on Consumer Interests: 143-172.
- Gerbing D.W., Anderson J.C. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*. **25**(2):186-192.
- Ghosh A., Neslin S., Shoemaker R. 1984. A comparison of market share models and estimation procedures. *Journal of Marketing Research*. **21**:202-210.
- Gimeno J., Woo C.Y. 1996. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*. **7**(3):322-342.
- Goldberg S.M., Green P.E., Wind Y. 1984. Conjoint analysis of price premiums for hotel amenities. *Journal of Business*. **57**(1):111-132.
- Graitson D. 1982. Spatial competition à la Hotelling: a selective survey. *Journal of Industrial Economics*. **31**:13-25.
- Green P.E., Krieger A.M., Wind Y. 2001. Thirty years of conjoint analysis: reflections and prospects, *Interfaces*. **31**(3):56-73.
- Green P.E., Rao V.R. 1971. Conjoint measurement for quantifying judgmental data. *Journal of Marketing Research*. **8**:355-363.
- Green P.E., Srinivasan V. 1990. Conjoint analysis in Marketing: new developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing*. **45**:17-37.
- Greenhut M.L. 1970. *A theory of the firm in economic space*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Greenhut, M.L., Norman, G., Hung, C. 1987. *The Economics of imperfect competition: a spatial approach*. New York: Cambridge University Press.
- Gwin C.F., Gwin C.R. 2003. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and practice*. **11**(2):30-43.

- Hambrick D.C. 1983. High profit strategies in mature capital goods industries: and analytical approach. *Academy of Management Journal*. **26**(4):687-707.
- Hambrick D.C., Lei D. 1985. Toward an empirical prioritisation of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*. **28**(4):763-788.
- Hannan M.T., Freeman J.H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. **83**:929-984.
- Hannan M.T., Ranger-Moore J.R., Banaszak-Holl J. 1990. Competition and the evolution of organizational size distributions. In Jitedra V.Singh (ed.), *Organizational Evolution: New Directions*: 246-268. Newbury Park, CA: Sage.
- Haroutunian S., Mitsis P., Pashardes P.. 2005. Using brochure information for the hedonic analysis of holiday packages. *Tourism Economics*. **11**(1):69-84.
- Hart C.W., Troy D.A. 1986. *Strategic Hotel/Motel Management*. East Lansing: MI: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Hart O.D. 1979. Monopolistic competition in a large economy with differentiated commodities. *The Review of Economic Studies*. **46**(1):1-30.
- Hill C.W.L. 1988. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*. **13**(3):401-412.
- Hirst G., Knippenberg D.V., Zhou J. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behaviour and individual creativity. *Academy of Management Journal*. **52**(2):280-293.
- Hjorth-Anderson C. 1984. The concept of Quality and the efficiency of markets for consumer products. *Journal of Consumer Research*. **11**:708-718.
- Hofmann D.A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*. **23**(6):723-744.
- Hofmann D.A., Gavin M.B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: implications for research in organizations. *Journal of Management*. **24**(5):623-641.
- Homburg C., Krohmer H., Workman J.P. 1999. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*. **20**:339-357.
- Hotelling H. 1929. Stability in Competition. *Economic Journal*. **39**:41-57.
- Houston M.B. 2004. Assessing the validity of secondary data proxies for Márketing constructs. *Journal of Business Research*. **57**:154-161.
- Hughes K., Oughton C. 1993. Diversification, multi-market contact and profitability. *Economica*. **60**:203-224.
- Ingram P., Baum J. 1997. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*. **42**:68-102.
- Ireland N. J. 1987. *Product differentiation and non price competition*. Blackwell.

- Irmen A., Thisse J. 1998. Competition in multicharacteristics spaces: Hotelling was almost right. *Journal of Economic Theory*. **78**:76-102.
- Israeli A.A. 2002. Star rating and corporate affiliation: their influence on room price & performance of hotels in Israel. *Hospitality Management*. **21**:405-424.
- Ittner C.D., Larcker D.F. 1995. Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting Research*. **33**:1-34.
- Jaime-Pastor, V. 1999. Un análisis de los precios hoteleros utilizando funciones hedónicas. *Estudios Turísticos*. **139**:65-87.
- Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R. 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for Marketing strategy. *Journal of Marketing*. **63**:49-66.
- Jehiel P. 1992. Product differentiation and price collusion. *International Journal of Industrial Organization*. **10**(4):633-642.
- Jing B. 2006. On the profitability of firms in a differentiated industry. *Marketing Science*. **25**(3):248-259.
- Judd K. 1985. Credible spatial pre-emption. *Rand Journal of Economics*. **16**:153-166.
- Kalnins A., Chung W. 2004. Resource-Seeking agglomeration: a test of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*. **25**(7):689-699.
- Karnani A., Wernerfelt B. 1985. Multiple point competition. *Strategic Management Journal*. **6**:87-96.
- Katz M.L. 1984. Firm-specific differentiation and competition among multiproduct firms. *Journal of Business*. **57**(1):149-166.
- Kaul A., Wittink D.R. 1995. Empirical generalizations about the impact of advertising on price sensitivity and price. *Marketing Science*. **14**(3):151-160.
- Kim L., Lim Y. 1988. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*. **31**(4):802-827.
- Klein B., Leffler K.B. 1981. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*. **89**(4):615-641.
- Klemperer P. 1992. Equilibrium product lines: competing head-to-head may be less competitive. *American Economic Review*. **82**(4):740-755.
- Kotha S., Vadlamani B. 1995. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*. **16**(1):75-83.
- Kreft I., Leeuw J., Aiken L. 1995. The effect of different forms of centering in hierarchical linear models. *Multivariate Behavioral Research*. **30**(1):1-21.
- Kuksov D. 2004. Buyer Search Costs and Endogenous Product Design. *Marketing Science*. **23**(4):490-499.

- Laguna M. 2000. *La calidad del servicio: una aplicación empírica al sector hotelero*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Lancaster K.J. 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy*. **74**(2):132-158.
- Lancaster K.J. 1979. *Variety, equity and efficiency: product variety in an industrial society*. Columbia University Press, New York.
- Lancaster K.J. 1990. The economics of product variety: a survey. *Marketing Science*. **9**:189-206.
- Landon S., Smith C.E. 1998. Quality expectations, reputation and price. *Southern Economic Journal*. **64**(3):683-703.
- Lang J.R., Dollinger M.J., Marino, K.E. 1987. Aggregation bias in strategic decision making research. *Journal of Management*. **13**(4):689-703.
- Lee J., Miller D. 1999. People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*. **20**:579-593.
- Levine S., White P.E. 1961. Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*. **5**(4):583-601.
- Lewis R., Chambers, R. 1989. *Marketing Leadership in Hospitality*. USA: Van Nostrand Reinhold Lewis.
- Lewis R.C., Nightingale M. 1991. Targeting service to your customer. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **32**(2):18-27.
- Liu Y., Putler D.S., Weinberg C. B. 2004. Is having more channels really better? A model of competition among commercial television broadcasters. *Marketing Science*. **23**(1):120-133.
- Losch A. 1954. *The economics of location*. From the 2d rev.ed.by W.H. Woglom with W. F. Stopler. New Haven, CT: Yale University Press.
- Luce R.D., Tuckey J.W. 1964. Simultaneous conjoint measurement: a new type of fundamental measurement. *Journal of Mathematical Psychology*. **1**:1-27.
- Manez J.A., Waterson M. 2001. Multiproduct firms and product differentiation: a Survey. The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS) 594, University of Warwick, Department of Economics.
- Mangion M-L., Durbarry R., Sinclair M.T. 2005. Tourism competitiveness: price and quality. *Tourism Economics*. **11**(1):45-68.
- Marrone J.A., Tesluk P.E., Carson J.B. 2007. A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*. **50**(6):1423-1439.
- Marshall A. 1920. *Principles of Economics*. MacMillan: London.
- Martinez-Giralt X., Neven, D.J. 1988. Can price competition dominate market segmentation? *Journal of Industrial Economics*. **36**(4):431-42.

- Maynes E.S. 1976. The concept and measurement of product quality. *Household production and consumption*. **40**(5):529-559.
- Mayo E.J. 1974. A model of motel-choice. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. **15**(3):55-65.
- Mazanec J.A. 1995. Positioning analysis with self-organizing maps. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **36**(6):80-95.
- Mazzeo M.J. 2002. Product choice and oligopoly market structure. *Rand Journal of Economics*. **33**(2):221-242.
- Mazzeo M.J. 2003. Competition and service quality in the U.S. airline industry. *Review of Industrial Organization*. **22**(4):275-296.
- McCann B., Folta T. 2008. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*. **34**:532-565.
- McCann B.T., Vroom G. 2010. Pricing response to entry and agglomeration effects. *Strategic Management Journal*. **31**:284-305.
- McCleary K.W., Weaver P.A., Hutchinson J.C. 1993. Hotel selection factors as they relate to business travel situations. *Journal of Travel Research*. **32**(2):42-48.
- Miller A., Dess G.G. 1993. Assessing Porter's (1980) model in terms of generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*. **30**(4):553-586.
- Miller D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*. **31**(2):280-308.
- Miller D. 1992. Generic Strategies: classification, combination and context. *Advances in Strategic Management*. **8**:391-408.
- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. **12** (1):133-143.
- Mintzberg H. 1988. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*. **5**:1-67.
- Monroe K.B., Krishnan R. 1985. The effect of price on subjective product evaluations. En Jacoby, J. y J. Olson (eds.) *Perceive quality: how consumers view stores and merchandise*, Lexington Books, Lexington MA. 209-232.
- Morrison A. J., Roth K. 1993. A taxonomy of business-level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*. **13**(6):399-418.
- Mosakowski E. 1993. A Resource-Based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: an empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management*. **19**(4):819-840.
- Moshe B., DePalma A., Thisse J.F. 1989. Spatial competition with differentiated products. *Regional Science and Urban Economics*. **19**:87-102.

- Nachum L., Wymbs C. 2005 Product Differentiation, external economies and MNE location choices: financial and professional service M&As in London and New York. *Journal of International Business Studies*. 36(5):415-434.
- Nayyar P.R. 1983. On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct US firm. *Academy of Management Journal*. 36(6):1652-1669.
- Netz J.S., Taylor B.A. 2002. Maximum or minimum differentiation? Location patterns of retail outlets. *Review of Economics and Statistics*. 84(1):162-175.
- Neven D. 1987. Endogeneous sequential entry in a spatial model. *International Journal of Industrial Organization*. 5(4):419-434.
- Neven D., Thisse J.F. 1990. On quality and variety competition (pp. 175-199 in Jean J. Gabszewicz, J.F. Richard and L. A. Wolsey, Eds.); *Economic Decision Making: Games, Econometrics and Optimization* (Amsterdam: North Holland, 1990).
- Nevo A. 2001. Measuring market power in the ready to eat cereal industry. *Econometrica*. 69(2):307-342.
- O'Leary-Kelly, S.W., Vokurka R.J. 1998. The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*. 16(4):387-405.
- Olson J.C. 1978. Inferential belief formation in the cue utilization process. Ann Arbor, MI: Association for consumer research, 706-713.
- Pan Y., Lehmann D.R. 1993. The influence of new brand entry on subjective brand judgments. *Journal of Consumer Research*. 20(1):76-86.
- Papatheodorou, A. 2002. Exploring competitiveness in Mediterranean resorts. *Tourism Economics*. 8(2):133-150.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. 1988. Servqual: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1):12-40.
- Parker P., Neelamegham R. 1997. Price elasticity dynamics over the product life cycle: a study of consumer durables. *Marketing Letters*. 8(2):205-216.
- Parnell J. 2006. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*. 44(8):1139-1154.
- Peteraf M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*. 14(3):179-191.
- Phillips L.W., Chang D.R., Buzzell, R.D. 1983. Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*. 47:26-43.
- Pinkse J., Slade, M.E., Brett, C. 2002. Spatial price competition: a semiparametric approach. *Econometrica*. 70(3):1111-1153.
- Pinske J., Slade M.E. 1998. Contracting in space: an application of spatial statistics to discrete-choice models. *Journal of Econometrics*. 85:125-154.

- Poh-Lin Y., Roth K. 1999. An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm. *Strategic Management Journal*. **20**(7):637-653.
- Porter M. E. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Porter M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter M.E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. **74**(6):61-78.
- Prince J., Simon D. 2009. Multimarket contact and service quality: evidence from on time performance in the US airline industry. *Academy of Management Journal*. **52**(2): 336-354.
- Ramsay J.O. 1982. Some statistical approaches to multidimensional scaling. *Journal of the Royal Statistical Society*. **145**:285-312.
- Randall T., Ulrich K., Reibstein D. 1998. Brand equity and vertical product line extent. *Marketing Science*. **17**(4):356-379.
- Rao A.R, Monroe K.B. 1988. The moderating effect of prior knowledge on cue utilization in product evaluations. *Journal of Consumer Research*. **15**:253-264.
- Rao A.R., Monroe K.B. 1989. The effect of price, brand name and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review. *Journal of Marketing Research*. **26**:351-357.
- Renaghan L.M., Kay M.Z. 1987. What meeting planners want: The conjoint-analysis approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **28**(1):66-76.
- Robinson K.C., McDougall P.P. 1998. The impact of alternative operationalizations of industry structural elements on measures of performance for entrepreneurial manufacturing ventures. *Strategic Management Journal*. **19**(11):1079-1100.
- Robinson P.J. 1980. Application of conjoint analysis to pricing problem. In proceeding of the first ORSA/TIMS Special Interest Conference on market measurement and analysis. D.B. Montgomery and D.R. Wittink, eds. Cambridge MA: Marketing Science Institute 183-205.
- Robinson R.B., Pearce J.A. 1988. Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*. **9**(1):43-60.
- Robinson W.T., Chiang J. 1996. Are Sutton's predictions robust? Empirical insights into advertising, R&D and Concentration. *The Journal of Industrial Economics*. **44**(4):389-408.
- Saleh F., Ryan C. 1992. Analysing service quality in the hospitality industry using the Servqual Model. *Services Industries Journal*. **11**(3): 324-345.
- Salop S. 1979. Monopolistic competition with outside goods. *Bell Journal of Economics*. **10**:141-156.
- Salvanes J.G., Steen F., Sjørgard, 2005. Hotelling in the air? Flight departures in Norway. *Regional Science and Urban Economics*. **35**:193-213.
- Satterwaite M.A. 1979. Consumer information, equilibrium industry price, and the number of sellers. *Bell Journal of Economics*. **10**(2):483-502.

- Scandura T.A., Williams E.A. 2000. Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research. *Academy of Management Journal*. **43**(6):1248-1264.
- Scherer F. M. 1997. *Industry Structure, Strategy, and Public Policy*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Schmalensee R. 1974. Brand loyalty and barriers to entry. *Southern Economic Journal*. **40**(4):579-588.
- Schmalensee R. 1978. Entry deterrence in the RTE cereal industry. *Bell Journal of Economics*. **9**:305-327.
- Schmidt-Mohr U., Villas-Boas, J. 2008. Competitive product lines with quality constraints. *Quantitative Marketing and Economics*. **6**(1):1-16.
- Schoeffers S., Buzzel R.D., Heany D.F. 1974. Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*. **52**(2):145 150.
- Scitovsky T. 1950. Ignorance as a source of oligopoly power. *American Economic Review*. **40**(2):48-53.
- Sethuraman R., Srinivasa V., Kim D. 1999 Asymmetric and neighborhood cross Price effects: some empirical generalizations. *Marketing Science*. **18**(1):23-41.
- Shaked A., Sutton J. 1982. Relaxing price competition through product differentiation. *Review of Economic Studies*. **49**:3-13.
- Shaked A., Sutton J. 1983. Natural Oligopolies. *Econometrica*. **51**(5):1469-1483.
- Shaked A., Sutton J. 1987. Product Differentiation and Industrial Structure. *Journal of Industrial Economics*. **36**(2):131-146.
- Shaver M., Flyer F. 2000. Agglomeration economies, firm heterogeneity and foreign direct investment in the United States. *Strategic Management Journal*. **21**(12):1175-1193.
- Shaw R.W. 1982. Product proliferation in characteristics space: the UK Fertilizer industry. *Journal of Industrial Economics*. **31**:69-91.
- Shortell S.M., Zajac E.J. 1990. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*. **33**(4):817-832.
- Sierra B., Falces C., Briñol P., Becerra A. 1999. Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Revista de Estudios Turísticos*. **139**: 95-111.
- Sinclair M.T., Clewer A., Pack A. 1990. Hedonic prices and the Marketing of package holidays: the case of tourism resorts in Malaga. Ashworth, G. y Goodall, B. (eds). *Marketing of Tourism Places*. Routledge, Londres:85-103.
- Singh V., Zhu T. 2008. Pricing and market concentration in oligopoly markets. *Marketing Science*. **27**(6):1020-1035.
- Sivakumar K., Raj S.P. 1997. Quality tier competition: how price change influences brand choice and category choice. *Journal of Marketing*. **61**(3):71-84.

- Slade M. 2004. Market power and joint dominance in UK brewing. *Journal of Industrial Economics*. **52**(1):133-163.
- Slade M.E. 2004. Market power and joint dominance in UK brewing. *The Journal of Industrial Economics*. **52**(1):133-163.
- Sorenson T. 1997. Minimal differentiation at the top. *International Journal of the Economics of Business*. **4**(1):5-20.
- Srinivasan V. 1988. A conjunctive-compensation approach to the self application of multiattributed preferences. *Decision Science*. **19**:295-305.
- Srinivasan V., Flachsbart P., Dajani J., Hartley R. 1981. Forecasting the effectiveness of work trip gasoline conservation policies through conjoint analysis. *Journal of Marketing*. **45**(3):157-172.
- Staber U. 2001. Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: the case of knitwear firms in Baden-Württemberg. *Regional Studies*. **35**(4):329-341.
- Stahl K. 1982. Differentiated products, consumer search and locational oligopoly. *Journal of Industrial Economics*. **31**(1/2):97-113.
- Stavins J. 1995. Model entry and exit in a differentiated product industry. *Review of Economics and Statistics*. **77**(4):571-585.
- Stavins J. 1997 Estimating demand elasticities in a differentiated product industry: the personal computer market. *Journal of Economics and Business*. **49**(4):347-368.
- Stuart. C. 1979. Search and the spatial organization of trading, In S. Lippman and J.J. McCall (eds.), *Studies in the Economics of Search*: 17-34. Amsterdam North Holland.
- Sutton C. 1974. Advertising, concentration and competition. *Economic Journal*. **84**(333):56-69.
- Swaminathan A. 2001. Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: the role of location and identity in the US wine industry. *Academy of Management Journal*. **44**(6):1169-1185.
- Swann G.M.P. 1985. Product competition in microprocessors. *Journal of Industrial Economics*. **34**(1):33-54.
- Tabacchi M. H.2010. Current research and events in the spa industry. *Cornell Hospitality Quaterly*. **51**(1):102-117.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. **18**(7):509-533.
- Tellis G.J., Wernerfelt B. 1987. Competitive price and quality under asymmetric information. *Marketing Science*. **6**(3):240-254.
- Thomas L., Weigelt K. 2000. Product location choice and firm capabilities: evidence from the US automobile industry. *Strategic Management Journal*. **21**(9):897-909.
- Thompson R.S. 1988. Product differentiation in the newspaper industry: an hedonic price approach. *Applied Economics*. **20**(3):367-377.

- Thornhill S., White R. 2007. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*. **28**(5):553-561.
- Thrane C. 2005. Hedonic price models and sun-and-beach package tours: the Norwegian case. *Journal of Travel Research*. **43**(3):302-308.
- Thrane C. 2007. Examining the determinants of room rates for hotels in capital cities: The Oslo experience. *Journal of Revenue and Pricing Management*. **5**(4):315-323.
- Tirole J. 1988. *The Theory of Industrial Organization*. The MIT press, Cambridge Mass.
- Triffin R. 1940. *Monopolistic competition and general equilibrium theory*. Cambridge: Harvard university press.
- Uriel E., Monfort V., Ferri J., Fernández de Guevara J. 2001. *El sector turístico en España*. CAM Alicante.
- Urtasun A. 2001. *Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.
- Van Heerde H.J., Mela C.F., Manchanda P. 2004. The dynamic effect of innovation on market structure. *Journal of Marketing Research*. **41**(2):166-183.
- Vandenbosch M. B., Weinberg C.B. 1995. Product and price competition in a two dimensional vertical differentiation model. *Marketing Science*. **14**(2):224-250.
- Venkatraman N., Grant J.H. 1986. Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *The Academy of Management Review*. **11**(1):71-87.
- Wade J. 1995. Dynamics of organizational communities and technological bandwagons: an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market. *Strategic Management Journal*. **16**:111-133.
- Wagner H.M. 1984. Profit wonders, investment blunders. *Harvard Business Review*. **62**(5):121-135.
- Waterson, M. 1989. Models of product differentiation. *Bulletin of Economic Research*. **41**:1-24.
- Webber M.J. 1972. *Impact of uncertainty on location*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wernerfelt B. 1986. Product line rivalry: Note. *American Economic Review*. **76**:842-844.
- White R.E. 1986. Generic Business strategies, organizational context and performance: an empirical examination. *Strategic Management Journal*. **7**:217-231.
- Wolinsky A. 1983. Prices as Signals of Product Quality. *Review of Economic Studies*. **50**(163):647-658.
- Wu, L. 1998. The pricing of a brand name product: franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*. **14**:87-102.
- Wyckoff D.D., Sasser W.E. 1981. *The U.S. lodging industry*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Xia L., Monroe K., Cox J. 2004. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*. **68**(4):1-15.

Zeithaml V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. **52**:2-22